



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE,
PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE DIESEL EN
GUATEMALA**

DENNIS MYNOR HOMERO CORADO CHINCHILLA
ASESORADO POR EL Lic. Mcs. DANIEL ORTIZ MOTA

GUATEMALA NOVIEMBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

DENNIS MYNOR HOMERO CORADO CHINCHILLA
ASESORADO POR EL Lic. Mcs. DANIEL ORTIZ MOTA

AL CONFERIRLE EL TÍTULO DE
MAGISTER EN GESTIÓN INDUSTRIAL

GUATEMALA NOVIEMBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Vocal I: Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
Vocal II: Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Vocal III: Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
Vocal IV: Br. Juan Carlos Molina Jiménez
Vocal V: Br. Mario Maldonado Muralles
Secretario: Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Decano: Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Examinadora: Inga. Dra. Mayra Virginia Castillo Montes
Examinador: Ing. César Augusto Akú Castillo
Examinador: Ing. Pedro Miguel Agreda Girón
Secretario: Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

INDICE GENERAL

INDICE DE ILUSTRACIONES.....	IV
INDICE DE ANEXOS.....	VI
GLOSARIO.....	VII
DEDICATORIA.....	IX
RESUMEN.....	X
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	XI
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
JUSTIFICACIÓN.....	XVI

CAPÍTULO I MATERIALES Y MÉTODO

1. Localización del área sujeta de análisis.....	1
1.2. Material de análisis.....	1
1.3. Factores a estudiar.....	1
1.4. Instrumentos.....	1
1.5. Tipo de Investigación.....	2
1.6. Diseño de la investigación.....	3
1.7. Método.....	4
1.8. Población.....	4
1.9 Muestra.....	4
1.10. Variables respuesta.....	4

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

2.1. Descripción de la empresa.....	5
2.2. Historia.....	6
2.3. Ubicación.....	6
2.4. Entorno y la competencia.....	6
2.5. Proceso de la empresa.....	7
2.6. Diagrama de flujo del proceso de servicio.....	8
2.7. Análisis FODA.....	10

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Definición de servicio.....	11
3.2. Calidad en el servicio.....	11
3.3. Estrategia.....	12
3.4. <i>Estrategia de Servicio al Cliente</i>	13
3.5. Blueprinting (mapeo de servicio).....	14
3.6. Desarrollo del Mapeo, sus características.....	17
3.7. Estándares de Calidad en el Servicio: El Desarrollo del Blueprinting	19
3.8. Expectativas.....	21
3.9 Percepción.....	22
3.10. Las áreas Críticas.....	22
3.11. Desagregación de las áreas críticas.....	23
3.12. Elaboración de los Estándares.....	23
3.13. Diseñando los momentos de verdad y/o Puntos de Falla	23
3.14. Servqual.....	25
3.15. Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio.....	25
3.16. Definición de Servqual.....	26
3.17. Atributos del modelo Servqual.....	28
3.18. Características de la Encuesta de Servicio.....	29
3.19. Cálculo del GAP o FALLA.....	30
3.20. Ventajas y Desventajas del cálculo del GAP.....	31
3.21. Indicadores Clave de Desempeño –KPI-.....	32
3.22. Estrategia de servicio al cliente Aplicada a la investigación	33

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Listado de Actividades de la Empresa.....	35
4.2. Blueprinting de la empresa (Mapeo del Proceso.....	36
4.3. Modelo de Servqual aplicado.....	36
4.4 Propuesta de una estrategia de servicio.....	59
4.5 Análisis de costos para implementación de la propuesta	64

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67

INDICE DE ILUSTRACIONES

CUADROS

1. Línea de visibilidad actividades.....	17
2. Esquema de Desarrollo del blueprinting.....	21
3. Listado de Actividades de la Empresa	35
4. Brecha entre la calidad esperada y recibida.....	37
5. Comparativo de valores Pregunta No.1.....	40
6. Comparativo de valores Pregunta No.2.....	42
7. Comparativo de valores Pregunta No.3.....	44
8. Comparativo de valores Pregunta No.9.....	46
9. Comparativo de valores Pregunta No.10.....	48
10. Comparativo de valores Pregunta No.13.....	50
11. Comparativo de valores Pregunta No.15.....	52
12. Comparativo de valores Pregunta No.16.....	54
13. Comparativo de valores Pregunta No.18.....	56
14. Brecha por Dimensión.....	57
15. Acto No. 1 del mapeo de servicio.....	59
16. Acto No. 2 del mapeo de servicio.....	60
17. Acto No. 3 del mapeo de servicio.....	61
18. Acto No. 4 del mapeo de servicio.....	62
19. Acto No. 5 del mapeo de servicio.....	63
20. Análisis de Costos para la implementación de la propuesta	64

GRÁFICAS

1. Diagrama de flujo del Proceso de Servicio.....	9
2. Brechas generales.....	38
3. Pregunta No. 1.....	39
3.1. Pregunta No. 1.....	40
4. Pregunta No. 2.....	41
4.1 Pregunta No. 2.....	42
5. Pregunta No. 3.....	43
5.1. Pregunta No. 3.....	44
6. Pregunta No. 9.....	45
6.1. Pregunta No. 9.....	46
7. Pregunta No.10	47

7.1. Pregunta No.10.....	48
8. Pregunta No.13.....	49
8.1 Pregunta No.13.....	50
9. Pregunta No. 15.....	51
9.1. Pregunta No.15.....	52
10. Pregunta No.16.....	53
10.1. Pregunta No.16.....	54
11. Pregunta No.18.....	55
11.1. Pregunta No. 18.....	56
12. Brecha por Dimensión.....	58

INDICE DE ANEXOS

1. Encuesta de Servicio.....	69
2. Mapeo de Servicio.....	74

GLOSARIO

1. Acto
Segmento del mapeo de servicio en el que subdivide la acción de detallar una parte del proceso del ciclo de servicio.
2. Área Crítica
Son todas las acciones que se realizan con la participación de los clientes y en la zona de visibilidad (front office), son críticas para la percepción que se hacen los clientes.
3. Back office
Área que se encuentra fuera de la visibilidad del cliente, también llamada back stage o tras bambalinas, en donde se realizan todas las actividades de soporte para la entrega del servicio.
4. Blueprinting
También llamado mapeo de servicio y es una forma estructurada, objetiva y completa de la presentación de actividades, relaciones e interrelaciones de un proceso de servicio, de una manera que sea lo suficientemente flexible para permitir y beneficiarse de la aportación creativa.
5. Evidencia física
Son los elementos tangibles que intervienen en el proceso de servicio.
6. Expectativa
Esperanza de conseguir una cosa, si se depara la oportunidad que se desea. Posibilidad de conseguir un derecho, herencia, empleo, entre otros, al ocurrir un suceso que se prevé. Previsión realizada por un individuo acerca del comportamiento de los demás y, sobre todo, de las posibilidades que ofrece una determinada situación.

7. Front office	Es la zona de visibilidad, en el mapeo de servicio en la que los clientes tienen toda su participación.
8. GAP	Diferencia entre la valoración de las percepciones y expectativas, también llamada brecha.
9. KPI	Indicador Clave de Desempeño, utilizado para la medición de métricas financieras o no, que permiten la identificación de puntos de mejora en un proceso.
10. Línea de interacción	Es el área del proceso, en donde se encuentra la empresa y/o servicio con el cliente y realizan una interacción
11. Percepción	Percepción deriva del término latino <i>perceptio</i> y describe tanto a la acción como a la consecuencia de percibir (es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo
12. Punto de Falla	Momento de debilidad del proceso, en el que se da la ocurrencia de errores.
13. Servqual	Instrumento o herramienta, en forma de cuestionario cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecido por una organización

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por la vida, por llenarme a cada momento de bendiciones, protegerme, darme amor, entendimiento y fortaleza para afrontar los obstáculos a lo largo de mi vida y proveerme de la hermosa familia que poseo.
- A MI ESPOSA:** Laura Corina Huard Ramos de Corado, por su amor, por su incondicional apoyo, su lealtad, por el esfuerzo, su entrega, abnegación, por ser mi complemento y para que este esfuerzo le sirva de ejemplo.
- A MIS HIJOS:** Camila Sofía y Andrés Sebastián, por su amor, por ser la fuerza que me empuja a luchar día tras día, y para que esta meta alcanzada les sirva de ejemplo a superar.
- A MIS PADRES:** Minor Corado Guzmán, Blanca Chinchilla García de Herrarte, Juan Ernesto Herrarte, por su apoyo incondicional, ejemplo, amor, enseñanzas, y por haber hecho de mi lo que hoy soy.
- A MIS ABUELITOS:** Carlos Corado Ruano⁺, Nydia Guzmán de Corado, Jeremías Chinchilla Palma⁺, Cándida García de Chinchilla⁺, por su amor, apoyo y sabios consejos.
- A MIS HERMANOS:** Suisly Paola Iveth, Lesly Julia Xiomara, Melvin Juan Ernesto, por su apoyo, por compartir conmigo alegrías y tristezas, por su amor y para que esta meta alcanzada les sirva de ejemplo.
- A MI FAMILIA POLÍTICA:** Por su apoyo y ayuda en todo momento.
- A MI FAMILIA EN GENERAL:** Por su amor y apoyo.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** Por sus enseñanzas desde mis primeras letras hasta la culminación del post grado.
- A MIS AMIGOS:** Por su amistad, lealtad, consejos, momentos buenos y malos que compartimos.

RESUMEN

Toda empresa sea esta pequeña o grande, nacional o transnacional, tiene la característica que su funcionamiento lo componen una serie de procesos, los cuales en algunas empresa no se detienen a plasmarlos en blanco y negro, mucho menos a analizarlos para sacarles provecho.

Las empresas en general presentan picos y valles en el comportamiento de sus gestiones, las cuales generan resultados positivos y negativos, es por eso que el análisis de los procesos resulta de gran importancia para la toma de decisiones.

El presente estudio se realizó con una empresa dedicada a la comercialización de diesel y se tomó como punto de partida realizar un mapeo del proceso de servicio al cliente, partiendo de lo general a lo específico para lograr capturar todos los pasos que se requieren para poder cumplir con el giro de la empresa.

Durante la elaboración del mapa del proceso de servicio se identificaron las líneas de interacción de los clientes, los colaboradores de la empresa y los equipos de soporte que se utilizan, así mismo, se logró determinar los puntos de falla que la empresa posee y los tiempos de ejecución de cada una de las distintas fases en el proceso de comercialización.

Lo anterior se obtiene con el auxilio de la herramienta de servicio Blue printing, o mapeo de servicio, lo cual permitió dividir en actos el mapa del proceso.

Adicionalmente, se utilizó la herramienta Servqual, que es usada especialmente para medir el servicio, con la cual se establecieron brechas que existen entre las expectativas del servicio y lo percibido al momento de entregar el servicio.

Las brechas que se encontraron permitieron en conjunto con los puntos de falla, presentar sugerencias para mitigar las fallas y sobre todo recomendar implementar Indicador Clave de Desempeño, por sus siglas en inglés –KPI- **Key Performance Indicators**, para la mejora continua de los procesos, lo que a futuro representará acortar las brechas negativas que al momento de realizar el estudio se presentaron en el proceso de servicio de la empresa sujeta de estudio.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General:

Implementar un mapeo al proceso de servicio de la empresa comercializadora de diesel, que permita identificar los puntos de falla.

Específicos:

1. Elaborar un listado de las actividades que componen el proceso de servicio de la empresa, que generen un flujograma.
2. Segmentar el mapa del proceso de servicio en actos, para facilitar el hallazgo de los puntos de falla del proceso.
3. Determinar qué acciones del proceso de servicio se realizan en la zona de visibilidad o front stage y las que se realizan en la zona de invisibilidad o back stage y quiénes son los actores que participan por parte de la empresa.
4. Establecer los tiempos en que se realizan cada una de las actividades en el proceso de servicio.
5. Determinar quiénes son los participantes en el proceso de servicio.
6. Establecer los elementos tangibles que intervienen en el proceso de servicio.
7. Definir acciones que mitiguen los puntos de falla y diseñar para cada acción un indicador clave de desempeño –KPI-

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso del servicio tiene una importancia de gran envergadura en todas las empresas, sin embargo algunas de ellas y específicamente la sujeta de estudio no le dan la importancia necesaria, como tampoco tienen dentro de sus políticas de trabajo invertir tiempo y recursos financieros para medir el grado de satisfacción que los clientes perciben sobre el servicio entregado.

Cabe mencionar que el servicio es intangible, heterogéneo y subjetivo, por lo que su medición requiere de instrumentos validados que realmente permitan, mediante su correcta aplicación, obtener resultados que demuestren el grado de satisfacción en relación a las expectativas y a las percepciones que cada cliente tiene sobre el servicio brindado.

Por otro lado existe el problema que la empresa comercializadora de diesel no posee mapeado el proceso de servicio, lo que limita a las personas responsables de la toma de decisiones a identificar quienes son los responsables de los diferentes actos en el proceso, como tampoco tener definido si las acciones que se realizan forman parte de la zona de visibilidad o invisibilidad para el cliente

El desconocimiento de los tiempos de ejecución de todas las acciones del proceso es un detonante de fallas, que conlleva a la falta de estandarización, medición y control provocando que el servicio entregado no cumpla, y sobre todo no sobrepase en algunas oportunidades, las expectativas de los clientes.

Por otro lado se tiene que la empresa carece de una estrategia claramente definida, que permita implementar acciones que mitiguen los puntos de falla y con esto contribuir en la mejora continua del proceso de servicio al cliente

Por otro lado, desde el punto de vista del entorno en donde opera la empresa sujeta de estudio, el municipio de Amatlán, ciudad capital y sus alrededores, presentan índices de criminalidad y violencia que provocan que los empresarios busquen alternativas para abastecerse de combustible sin el uso de dinero en efectivo y sobre todo evitando frecuentar las estaciones de servicio o también llamadas gasolineras, pues son lugares diseñados para el fácil locomoción de

los vehículos y donde se realizan transacciones comerciales, las cuales son apetecidas por los delincuentes, lo cual eleva la probabilidad que alguna usuario de la estación sea víctima de atracos.

Consecuentemente los dirigentes empresariales se encuentran en la búsqueda constante de alternativas que le permitan minimizar los riesgos por lo que contratan el servicio de la empresa sujeta de estudio, ya que su especialidad es la venta a domicilio de diesel en el canal de minoristas.

Lo anterior incrementa la demanda del servicio, y los puntos de falla empiezan a ser más notorios, lo que desencadena una entrega de servicio que no cumple con las expectativas de los clientes de manera sobresaliente.

Por lo anteriormente expuesto, surgen las siguientes interrogantes a responder con la investigación:

¿Mapear el proceso de servicio de la empresa Comercializadora de diesel, determinará los puntos de falla del proceso?

¿Cómo se puede mejorar las fallas del proceso?

¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño, de las acciones de mitigación de fallas?

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la publicación de MGC Comunicación corporativa, S.A.: “En 1897, el ingeniero alemán Rudolf Diesel (1858-1913), presentó su invento al mundo científico en la Asamblea General de Ingenieros Alemanes celebrada en la ciudad de Kassel. Un motor con encendido por compresión. En comparación con el acreditado motor a explosión, este motor tenía las ventajas de consumir mucho menos combustible y de poder funcionar con un combustible relativamente barato, siendo posible alcanzar mayor potencia, en relación con el motor accionado por gasolinas.

Su propuesta fue concebida en parte para facilitar el trabajo a los pequeños artesanos y trabajadores independientes reduciendo los costos, a fin de poder competir con las grandes industrias que empleaban el vapor.” (En: <http://www.motoradiesel.com.mx/es/noticias/internacional/304-historia-de-un-motor-en-particular-el-diesel.html>)

Los motores accionados por diesel han revolucionado a la industria y al mundo entero, de tal manera que al año 2,012 se siguen utilizando. La revolución ha sido tan grande que los motores accionados por diesel, son diseñados no solo para las máquinas industriales sino que para vehículos livianos y de uso familiar, y su preferencia indudablemente es por su economía.

Guatemala es un país que presenta diversidad de empresas que contribuyen al desarrollo, tanto en el interior de la república como en la ciudad capital. Muchas de estas empresas utilizan combustible tipo diesel para calderas, plantas, maquinaria y sobre todo para vehículos.

En virtud que este tipo de combustible se ha caracterizado por tener buenos rendimientos y costos bajos en relación al combustible tipo gasolina, las empresas que poseen flotillas de vehículos se inclinan por la compra de vehículos con motores diesel.

Es aquí donde nace la empresa que se dedica a la comercialización de diesel en el canal de distribución de minoristas, y por la cantidad de demanda presentada incurre en fallas que provocan deserción de clientes y surge la necesidad de buscar una estrategia para diferenciar el servicio ofrecido.

La estrategia busca mejorar el proceso de servicio pues el cliente constituye la parte medular de la empresa, y en consecuencia el servicio que debe ofrecer

debe poseer estándares que le permitan diferenciarse del resto de competidores.

El mercado de combustibles es muy variante en relación a los precios, pues es derivado del petróleo y mineral no renovable, que es negociado en la bolsa de valores y es susceptible a las políticas internacionales, relaciones entre países, etc., Por lo que las empresas que distribuyen en el canal minorista compiten contra las estaciones de servicio, que se encuentran ubicadas muy cerca una de la otra, por lo que la gama de oferentes es muy amplia para los clientes, consecuentemente el nivel de competencia es muy fuerte y constituye una de las principales preocupaciones de las empresas que se dedican a la comercialización de combustible en el canal minorista.

JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a lo publicado por la PNUD en Guatemala: “La firma de los Acuerdos de Paz en 1996 creó esperanzas en Guatemala de avanzar hacia una sociedad en la que las personas pudieran desarrollar su vida con tranquilidad. Sin embargo, a pesar que los acuerdos de paz fueron publicados formalmente, en Guatemala no se ha logrado alcanzar niveles significativos de desarrollo humano y la situación de inseguridad prevalece y sigue afectando a los empresarios que requieren del diesel para el funcionamiento de sus empresas.

El país atraviesa al 2,012 por uno de los momentos más violentos de su historia. En los últimos años la violencia homicida ha aumentado más de 120% pasando de 2,655 homicidios en 1,999 a 5,885 en 2,006. Este crecimiento equivale a un aumento mayor al 12% por año desde 1,999 superando ampliamente al crecimiento de la población que es inferior al 2.6% anual. En 2006 el país presentó una tasa de homicidios por cada cien mil habitantes de 47 y la ciudad de Guatemala llegó a 108. Estas cifras posicionan a Guatemala como uno de los países más violentos del mundo oficialmente en paz, donde los derechos humanos de la población continúan sin ser plenamente respetados.

En décadas anteriores la violencia estuvo principalmente asociada con las dinámicas del conflicto armado interno produciéndose en los enfrentamientos entre las fuerzas beligerantes y principalmente a través de las acciones de represión llevadas a cabo en contra de la población civil, principalmente del área rural.

La situación de inseguridad al año 2,012 es más compleja de caracterizar. No existe una causa o razón única que explique los altos niveles de violencia, ni el aumento sostenido que ha experimentado.” (En: http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/national_activities/informe_e_stadistico_violencia_guatemala.pdf)

En consecuencia, las estaciones de servicio de combustible en Guatemala, se han convertido en un punto apetecido por los delincuentes, pues en estas empresas se manejan altos volúmenes de transacciones en efectivo, además de tener la mayoría de ellas puntos estratégicos que permiten maniobrar con bastante facilidad los vehículos, por sus espacios abiertos, lo que permite que a los delincuentes se les facilite su precipitosa huída, luego de efectuar actos al margen de la ley.

Esto provoca un clima de inseguridad, que se detecta como una oportunidad para la empresa sujeta de estudio, al implementar un sistema de venta a domicilio de combustible tipo diesel en el canal de minoristas, específicamente con el mercado objetivo de empresas que posean flotillas de vehículos, que por lo general son empresas que se dedican a la venta de alimentos y bebidas, material de construcción, operadores logísticos, constructoras, y otros.

Este tipo de empresas antes de utilizar el servicio de la empresa sujeta de estudio, compraban el diesel en las estaciones de servicio ubicadas en la periferia de sus empresas.

La empresa de combustible, presenta al cliente entonces, no solo la venta del producto, sino que una serie de servicios complementarios que generan valor agregado, por lo que el cliente se inclina por el cambio de abastecerse a través de una empresa que llega hasta su empresa a cambio de la estación de servicio tradicional.

Esta modalidad de despacho provoca que el cliente encuentre en el acto de la compra venta, no solo un beneficio de carácter económico, sino también beneficios complementarios que generan el valor agregado del que adolecen las estaciones de servicio tradicionales.

A pesar de los beneficios que la empresa le traslada al cliente, es importante considerar que existen otras empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio de comercialización y distribución de diesel, y aunque son pocas, no se debe subestimar su potencial de penetración en el mercado. Por tanto, el enfoque a de tener clientes fieles debe enfatizarse a través de la diferenciación y así obtener un mayor posicionamiento en el mercado de manera sostenible.

Es precisamente este el punto de partida, que justifica implementar una propuesta de servicio al cliente que contribuya a diferenciar a la empresa, a través del servicio y el valor agregado, con el fin de crear una ventaja competitiva que permita tener clientes fieles.

El énfasis en mantener fiel al cliente, entre otras cosas obedece a que los precios en los combustibles son bastante oscilantes, y los clientes suelen realizar sus compras con la oferta que le favorezca más a su bolsillo; sin embargo, si se tiene una estrategia con enfoque de servicio al cliente, será un factor para sopesar las diferencias entre buen precio y ofertar precios competitivo y como plus obtener un mejor servicio.

CAPÍTULO I

MATERIALES Y MÉTODO

1. Localización del área sujeta de análisis

La empresa comercializadora de diesel, se encuentra ubicada en el municipio de Amatitlán, Guatemala.

1.2. Material de análisis

Las unidades de análisis lo constituyeron, los treinta clientes que la empresa sujeta de estudio tenía al momento de realizar la investigación, entre los cuales figuraban empresas individuales y sociedades anónimas, mismos que se encuentran agrupadas con base a su volumen de compra mensual. A continuación se describen los tres grupos en que se segmentan los clientes, indicándose el porcentaje de participación en relación a la totalidad de clientes:

- Clientes con consumos entre 50 a 500 galones al mes (30%)
- Clientes con consumos entre 501 y 1,000 galones al mes (50%)
- Clientes con consumos entre 1,000 a 2,000 galones al mes (20%)

Por otro lado el mapa del proceso de servicio al cliente, también constituyó otra unidad de análisis.

1.3. Factores a estudiar:

- Proceso de servicio de la empresa.
- Puntos de falla durante el proceso de servicio.
- Expectativas y percepciones del cliente en el ciclo del servicio.

1.4. Instrumentos:

Encuesta: La encuesta utilizada se validó a un grupo al azar, verificando el tiempo en que se dieron las respuestas, la comprensión de las interrogantes, para luego aplicarla a los 30 clientes activos de la empresa comercializadora de diesel. La encuesta es herramienta específica para medir la calidad del servicio, que tiene por nombre Servqual. La encuesta persigue recoger las

opiniones de los clientes para hacer un diagnóstico y tener material para identificar los puntos de falla del proceso de servicio.

Cuadro de Cotejo: Contempla el análisis comparativo entre las diferentes opiniones que se recogieron a través, de las encuestas, con el objetivo de identificar diferencias de las expectativas y percepciones de los clientes en relación al servicio que la empresa comercializadora de diesel brinda a sus clientes.

Consulta Documental: Se realizó el proceso de recopilación de toda la información necesaria para documentar, sustentar, comparar todo lo inherente a servicio, las herramientas Blueprinting o mapeo de servicio, Servqual o modelo de discrepancias, y otros, así como también para evidenciar que no existe duplicidad del presente trabajo de investigación, utilizando libros e internet.

Visita de Campo: Visitas realizadas a las instalaciones de las oficinas administrativas y a la planta de almacenamiento de la empresa sujeta de estudio, en donde se indagó y se observó el proceso que la empresa comercializadora de diesel realiza. Por otro lado las visitas se dieron a las treinta oficinas de los clientes activos, que al momento de la investigación la empresa poseía.

Trabajo de Gabinete: Trabajo a nivel de escritorio mediante el cual se depuró toda la información recopilada, para posteriormente darle el proceso de ordenamiento, para su posterior tabulación de datos y levantado de texto, para culminar la investigación realizada en la empresa comercializadora de diesel.

1.5. Tipo de Investigación

La investigación se clasifica como aplicada, de campo experimental, exploratoria y cuantitativa.

Es una investigación aplicada, también llamada práctica, pues buscó aplicación y utilización de los conocimientos adquiridos, mediante la consulta bibliográfica, aplicación de encuestas, visitas de campo, para evaluar, analizar, diagnosticar, concluir y recomendar sobre el proceso de servicio de la empresa, el mapeo, los puntos de falla, las acciones de mitigación y los indicadores clave de desempeño. Adicionalmente se puede indicar que la investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que requiere de un marco teórico.

Por los medios utilizados la investigación se clasifica como de campo y experimental, pues se apoya en información proveniente de: Cuestionarios, encuestas y observaciones. Busca modificar la realidad que al momento de la investigación, la empresa comercializadora de diesel tenía, pues la aplicación de las herramientas de medición de servicio permitieron diseñar acciones de mitigación de los puntos de falla, además de dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación.

Cabe mencionar que también fue necesario realizar consultas documentales con el fin de evitar una duplicidad de trabajos, y tener material de apoyo para sustentar las ideas de la investigación.

La investigación se define como exploratoria. El propósito fue destacar los aspectos fundamentales del problema planteado y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar investigación. Es importante indicar que los resultados sirven para abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

La investigación se cataloga como cuantitativa, pues los datos se analizaron de manera científica, específicamente en forma numérica y con la ayuda de herramientas estadísticas.

1.6. Diseño de la investigación

El primer punto lo constituyó, realizar un listado de las actividades de la empresa de forma ordenada, lo que permitió hacer un flujo del proceso de la empresa.

Lo anterior sirvió como base para la construcción del mapa de procesos de servicio, mediante la herramienta Blueprinting, el cual se segmentó en cinco actos para su mejor comprensión.

Seguidamente el diseño de la investigación contempló la recopilación de información que generó la base de datos de clientes que poseía la empresa comercializadora de diesel al momento de realizar la investigación, permitiendo que se codificaran y posteriormente los códigos se utilizaron como guía para la aplicación ordenada de la encuesta de servicio.

Posteriormente se diseñó una encuesta dirigida y previamente validada, con base a la herramienta Servqual, que permitió hacer un sondeo para determinar

el GAP que existe entre las Expectativas y las Percepciones, es decir, se hizo un análisis de las necesidades insatisfechas o lo que el cliente esperaba del servicio proporcionado.

Luego de haber pasado la encuesta al 100% del grupo de estudio, se procedió a realizar la tabulación de datos, los cuales sirvieron para hacer las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

1.7. Método

Para la presente investigación se aplicó el método inductivo, puesto que el estudio inició con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a emitir conclusiones sobre las observaciones realizadas.

1.8. Población

La población la constituyeron los clientes que al momento del estudio se encontraban activos, los cuales ascienden a 30, entre las cuales figuran sociedades anónimas y clientes individuales.

1.9 Muestra

El 100 % del universo de clientes censado de la empresa comercializadora de diesel.

1.10. Variables respuesta:

El mapeo del proceso de servicio permitió identificar los puntos de falla.

Las fallas del proceso de servicio se pueden mejorar aplicando acciones de mitigación e indicadores clave de desempeño

Los indicadores clave de desempeño son métricas derivadas de cada punto de falla, planteados para realizar mediciones de control sobre cada acción de mitigación, para desarrollar una mejora continua.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. Descripción de la empresa

La empresa, es una sociedad anónima, con capital privado, cuyo giro principal es la comercialización y distribución de combustible tipo diesel, en el territorio guatemalteco.

2.2. Historia

A inicios del año 1,980 un grupo de profesionales de diferentes especialidades, con el anhelo de iniciar su propia empresa, iniciaron un esfuerzo conjunto de investigación del mercado guatemalteco.

Esta investigación poco a poco se fue delimitando en el campo económico, del mercado de hidrocarburos, el cual se fue reforzando con mayor profundidad en la comercialización de combustible tipo diesel.

El detonante de centrar su atención en esta área del mercado, lo constituyó el alza de los combustibles y el clima de inseguridad, que son dos factores que los profesionales consideraron una “Debilidad” para los propietarios de flotillas de vehículos accionados por combustible diesel, sin embargo, para los propietarios de estaciones de servicio resultaba una fuente de beneficio.

Fue solamente una parte del proyecto, el complemento resulto de seguir la observación y el análisis de la forma de operación de las estaciones de servicio, de donde surge el complemento de la idea del negocio.

Las ideas de inicio tomaron forma y sentido y se decide tener una empresa con enfoque de servicio, que contribuya a minimizar dos aspectos importantes que al año 2,012 siguen causando gastos en los empresarios.

Entonces se puede decir, que permanecer en las estaciones de servicio, conlleva estar expuesto a un alto riesgo, por ser un lugar geográficamente estratégico, para que se abastezcan los vehículos (topografía plana, de fácil acceso y salida, cerca de bulevares para captar clientes, etc.,) pero también estas características son las ideales para ser un punto idóneo para cometer atracos, por personas que actúan al margen de la ley, pues aprovechan estas

características y por supuesto es un lugar en donde circula una alta cantidad de efectivo y flotillas de vehículos cargados con mercadería.

El otro aspecto lo constituye el tener que enviar las unidades por parte de los empresarios hasta la estación de servicio, pues les representa, un gasto de diesel, depreciación de vehículo y sobre todo una pérdida de tiempo en la logística de distribución, como resultado se da la formación de una empresa dedicada a la distribución de diesel a domicilio, con unidades equipadas con pilotos profesionales y de experiencia en combustibles, equipo de despacho y unidades adecuadas para este propósito.

Es así como a inicios del año 1,982 se tramitan todos los permisos de ley, para iniciar la operación exclusivamente en Amatitlán, seguidamente se expande al departamento de Guatemala.

2.3. Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Amatitlán, del departamento de Guatemala.

2.4. Entorno y la competencia

El entorno debe observarse desde nivel internacional, pues el producto que se comercializa es un derivado del petróleo. Siendo este derivado del petróleo en la actualidad muypreciado y por tanto afecta directamente el mercado internacional, no solamente por su precio sino por el uso del mismo, así mismo por ser catalogado como un recurso no renovable.

En consecuencia, es por eso que el entorno internacional juega un papel de gran importancia, pues los precios son fijados internacionalmente, de acuerdo a las condiciones políticas, relaciones internacionales de los países potencia, la oferta y la demanda, entre otros.

Para el caso de las empresas que ofertan el producto en Guatemala, son Unopetrol, Puma, Pacific Oil, Chevron, se rigen por políticas internacionales y a tratados con el Ministerio de Energía y Minas, las comisiones de combustibles y el Gobierno Central. La variación de precios entre una petrolera y otra básicamente va depender de los volúmenes de compra.

En cuanto a la competencia de venta de diesel para la empresa sujeta de estudio, existen dos específicamente. La primera la constituyen las estaciones de servicio, las cuales son competencia únicamente a nivel de precio ofertado y crédito otorgado.

Por el otro lado, existe la competencia de empresa homólogas, las cuales son un riesgo mucho mayor que las estaciones de servicio, pues el modo de operar es muy similar a la de la empresa sujeta de estudio. La logística de distribución, el modo de despacho, se realizan de igual manera, el mercado objetivo es el mismo y sobre todo el producto que comercializa toda la competencia es el mismo.

2.5. Proceso de la empresa

El primer paso que se realiza es el análisis histórico de las ventas, por lo menos de los últimos cinco años, comparando cada uno de los meses contra el mismo mes en los cinco años de comparación. Seguidamente se recaban los datos en relación a la deserción de clientes y los clientes de nuevo ingreso, esto con el fin de conjugar los datos para hacer el procedimiento numérico necesario y adecuado que permita tener determinar la proyección de ventas en galones, lo cual es un dato utilizado para hacer negociaciones con las distintas petroleras

Dependiendo el volumen negociado, se escoge a la petrolera que oferte el mejor precio, con el propósito de ser competitivo.

Seguidamente, se procede a abastecer el tanque de almacenamiento, mismo que se maneja con los controles de inventario inherentes al tipo de producto y puntos de re orden, o también llamado el momento en que resulta necesario hacer un nuevo pedido de acuerdo a las existencias en el inventario y a la demanda proyectada, para evitar el desabastecimiento o el sobre abastecimiento.

El siguiente punto en el proceso es la oferta del producto a los clientes fijos y en segundo plano los clientes nuevos y los que compran esporádicamente. Este paso se sostiene durante todo el mes, de aquí surge la clasificación de clientes con base a la frecuencia y volumen de compra.

Luego de cerrados los negocios se procede a la repartición del producto, de acuerdo a los negocios cerrado, que provocan una orden de despacho.

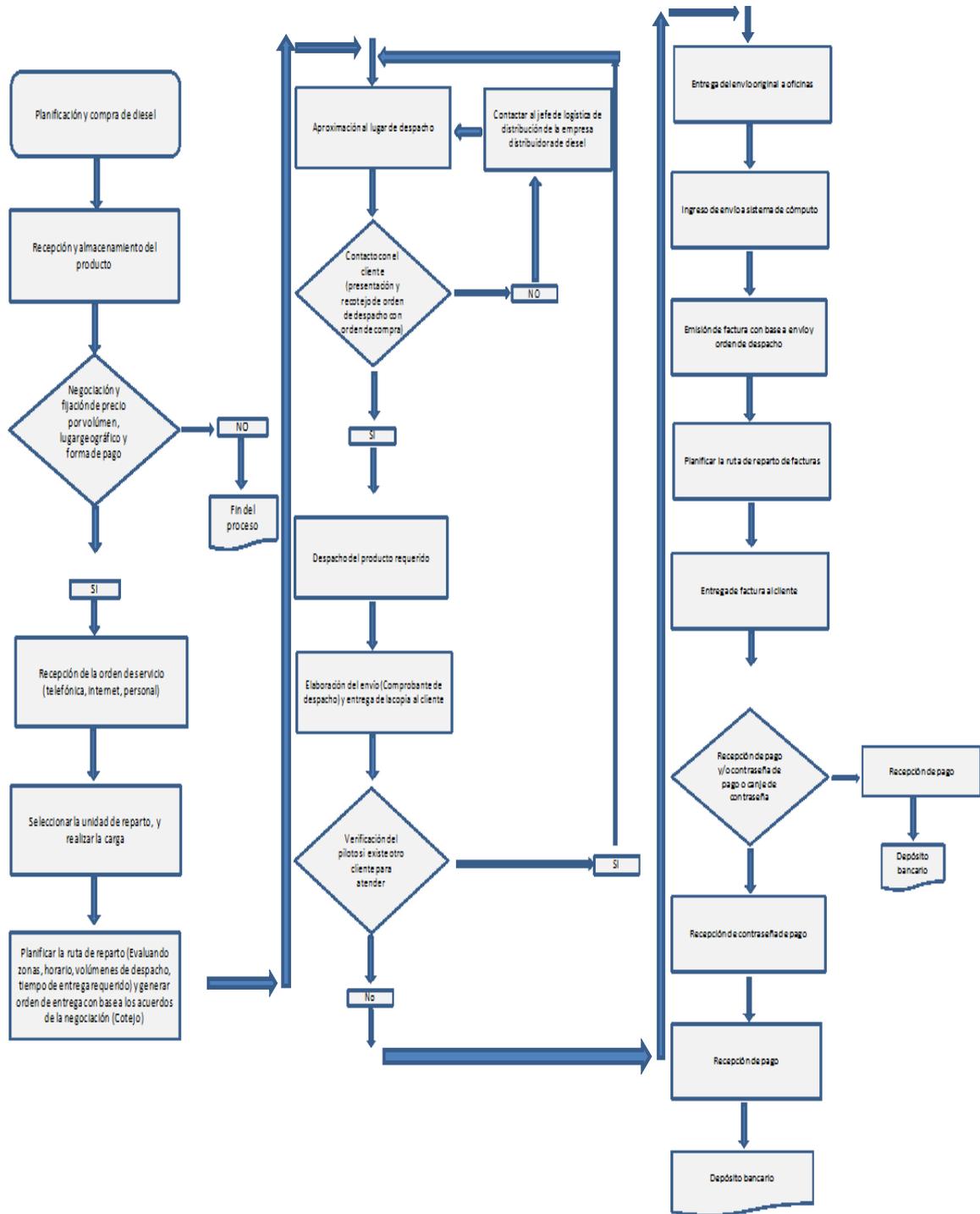
Terminado el despacho se emite un comprobante del mismo al cliente y una copia se traslada a oficinas centrales para que se cargue al sistema, para luego facturar.

El siguiente paso del proceso es la entrega de las facturas, y canje por cheque de pago y/o contraseña.

Si el pago fue efectuado contra factura se procede a realizar el depósito bancario y si fue un canje por contraseña, se archiva la misma hasta llegado el tiempo estipulado de pago, se hace el canje con el cliente por el cheque y se realiza el depósito bancario, siendo este el último paso del proceso general.

El siguiente flujo plasma el proceso de servicio que la empresa distribuidora de diesel tiene al momento de realizar el estudio:

2.6. Diagrama de flujo del proceso de servicio
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

2.7. Análisis FODA

FORTALEZAS

- Tener experiencia de treinta años de operación en el mercado
- Tener una cartera de clientes con clientes estrella que poseen posicionamiento de marca.
- Tener políticas de calibración periódicas de equipos y sistemas para evitar contaminación de producto.
- Ser una de las empresas pioneras en la modalidad de despacho a domicilio.
- Comercializar un producto que es una materia prima en el comercio en general, por lo que tiene una alta demanda.
- Capacidad financiera para otorgar crédito
- El 50% de la flotilla de reparto no tiene restricción de horario de tráfico, lo que permite el reparto durante las 24 horas del día.
- Los controles administrativos que provee el servicio le permite al cliente tener fidelidad a la empresa.

OPORTUNIDADES

- Existen una demanda insatisfecha de mercado (empresas con flotillas de vehículos para reparto) con potencial de compra y con poca competencia, en la modalidad de despacho a domicilio (Retail)
- Los altos índices de inseguridad propician la necesidad en el cliente de preferir repartos a domicilio
- Hacer un plan piloto para incursionar en los departamentos de mayor comercio, como lo son Petén, Quetzaltenango, Escuintla, etc.

DEBILIDADES

- Tener una alta demanda que provoca despachos impuntuales
- Tener pocas unidades de reparto en relación a la demanda de producto
- La restricción de horarios de tráfico pesado para el 50% de la flotilla de reparto
- La emisión de comprobantes de despacho no son automatizados.

AMENAZAS

- Competir con precios con las estaciones de servicio atomizada presencia en toda la república
- Competencia desleal que usa equipos de despacho no calibrados
- Empresarios de gasolineras que repliquen la modalidad del negocio, derivado de tener el conocimiento sobre el manejo de combustibles.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

3.1. Definición de servicio

De acuerdo con Wordpress (2,008): “Con origen en el término latino servitium, la palabra servicio define a la acción y efecto de servir.

En el campo de la economía y del marketing, un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien no material. Por lo tanto, los proveedores de servicios no suelen manejar grandes materias primas y cuentan con pocas restricciones físicas. Por el otro lado, su principal valor es la experiencia. Cabe destacar que los proveedores de servicios forman lo que se conoce como el sector terciario de la industria.

*Entre las características propias de un servicio que permiten diferenciarlo de un producto aparecen la **intangibilidad** (Un servicio no puede verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra) la **heterogeneidad** (dos servicios similares nunca serían idénticos o iguales), la **inesperabilidad** (la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos), la **pericibilidad** (un servicio no se puede almacenar) y la ausencia de **propiedad** (los compradores de un servicio adquieren el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo).” (En: <http://definicion.de/servicio/>)*

La definición de servicio para efectos del presente trabajo de investigación es uno de los más importantes, pues es el servicio el que los clientes están percibiendo y sobre el cual tienen expectativas lo que fue evaluado.

Por tanto, el servicio puede causar una experiencia que puede ser la pauta para que el cliente decida si continúa o no solicitando el servicio.

3.2. Calidad en el servicio

De acuerdo con Bolaños, Ricardo (2,005): “Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrata un servicio es una manera de definir la calidad en el servicio. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan. Lo que provoca un grado de satisfacción que

experimenta el cliente por todas las acciones tomadas.” (En: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>)

3.3. Estrategia

De acuerdo a Destrezas Comerciales, S.A. (2,010) “Una **estrategia** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Se aplica en distintos contextos, de los cuales los que más se apegan al presente estudio son los siguientes:

- **Estrategia empresarial:** se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.
- **Estrategia de marketing:** está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competencia.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría de la administración, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

3.4. Estrategia de Servicio al Cliente

Cuando se escucha la palabra estrategia se viene a la mente batallas famosas, y es que es posible que la palabra evoque aspectos de la milicia, lo cual en efecto tiene mucho que ver.

Cuando un militar se fija un objetivo a alcanzar debe pensar de inmediato en cómo lograrlo. Ahí nace el concepto de estrategia.

La estrategia responde al ¿CÓMO? se van a alcanzar los objetivos y de paso hacer la diferencia de sus competidores.

Una estrategia bien desarrollada es un punto de diferenciación y debe lograr posicionarnos claramente en la mente de nuestros clientes y prospectos.

*En este punto se puede concatenar el concepto de **Servicio al cliente**, que es quizás una de las aristas fundamentales de todo negocio.*

Su fin radica en lograr la fidelidad y estima por parte de los clientes, logrando con ello tenerlos por más tiempo.

Hay diversos tipos de estrategias para el servicio al cliente, sin embargo se considera que para el presente estudio la siguiente herramienta al aplicarla cumple con varias características estratégicas que llenan los requisitos para alcanzar los objetivos del estudio, tales como:

- *Evalúa los procedimientos para tener trámites poco engorrosos.*
- *Busca un buen trato del personal.*
- *Pretende dar un buen servicio post venta*
- *Obliga a la capacitación del personal en el tema de servicio “*

(En: <http://www.slideshare.net/guest9450b0c/estrategias-para-servicio-al-cliente>)

Con lo anterior la herramienta ineludiblemente, provoca que se implemente las siguientes acciones con el fin de mejorar el servicio ofrecido al cliente:

- **Acciones que mitigan puntos de falla del proceso**
- **Indicadores clave de desempeños que provocan la mejora continua**
- **Interés de la empresa por saber el sentir de los clientes en relación al servicio, entre otros.**

El análisis de la información documental buscó el ampliar el conocimiento para la aplicación de una estrategia estructurada de mejor manera, para cumplir el objetivo inherente de la estrategia.

3.5. Blueprinting (mapeo de servicio)

De acuerdo al Instituto de Marketing de Servicios (2,008): “Sin lugar a dudas, la “prueba de fuego” de la gestión de un servicio radica en el momento en que se produce el encuentro empresa-cliente. En ese momento se materializan todos los errores, carencias, fallos, que se hayan producido en el proceso de planificación, elaboración y entrega del servicio. De nada vale que un servicio sea técnicamente perfecto, si el mismo, al final, resulta “desagradable, poco amistoso” para los clientes y, en vez de producir satisfacción, generan frustración entre ellos.

*Para elevar las posibilidades de que el servicio sea aquel que esperan los clientes, existen instrumentos y enfoques de gestión iniciando con el que se considera el punto lógico de partida de toda prestación de un servicio: **los planos del servicio o blueprinting.***

Los encuentros empresa-cliente constituyen continuos puntos de peligro de fracaso, pero, al mismo tiempo, son continuas oportunidades abiertas para consolidar una reputación de buen servicio y consolidar la fidelización de los clientes.

*En realidad, en la gestión de los servicios, toda actividad, estrategia y planificación que se realice debe tener un objetivo muy preciso: **elevar al máximo la calidad del encuentro empresa-cliente.***

Una de las formas más concretas para identificar y controlar eficazmente los momentos de la verdad y todos los elementos que intervienen en la prestación

de un servicio son los llamados planos del servicio, también conocidos como blueprinting por su nombre en inglés. Otros nombres que reciben son “pasillos del cliente” y “recorrido del cliente”.

Los planos del servicio constituyen una descomposición gráfica de los pasos lógicos y secuenciales que se deben realizar como parte del proceso de creación, prestación y entrega de un servicio.

Mapeo de Servicios o Blueprinting, es una forma estructurada, objetiva y completa de la presentación de las actividades, relaciones e interdependencias de un proceso de servicio de una manera que sea lo suficientemente flexible para permitir y beneficiarse de la aportación creativa.

El Blueprinting permite la descomposición de un servicio en sentido cronológico de los segmentos, lo cual permite a las organizaciones tener una referencia visual de los procesos de servicio, puntos de contacto con el cliente, y las pruebas físicas de estos todos juntos en un solo lugar. De esta manera, proporciona una plataforma común para las personas que diseñan y prestan servicios, y les permite participar efectivamente en el proceso de innovación de servicios.

La imperiosa necesidad de innovación de los servicios en las economías del mundo y el enfoque actual de muchas empresas en la creación de valor a través de experiencias de los clientes sugieren la necesidad de métodos innovadores, y técnicas para mejorar el servicio. Una de esas herramientas es Blueprinting o Mapeo de Servicios, la cual está centrada en el cliente, en un enfoque para la innovación y mejora de servicio.

El método de Blueprinting ha evolucionado significativamente, como un enfoque útil para abordar muchos de los retos en los servicios de diseño y la innovación y es particularmente susceptible a diseñar la experiencia del cliente.

En comparación con otros procesos donde las técnicas y herramientas de diseño son orientadas a objetos, blueprinting se centra en el cliente, permitiendo a las empresas visualizar los procesos de servicio, puntos de contacto con el cliente, y la evidencia física asociada con sus servicios desde la perspectiva de sus clientes.

Blueprinting se ha incorporado como una forma muy eficaz y una técnica adaptable a la innovación de servicios, mejora de la calidad, el diseño de la experiencia del cliente, y el cambio estratégico en torno a los clientes.

*No se debe olvidar, que los **servicios son procesos** y el blueprinting es una representación gráfica del mismo. Como se puede ver las ideas básicas en las que se sustenta el blueprinting son:*

Primero: *Lograr una representación gráfica secuencial de las actividades y tareas que se deben realizar para lograr la presentación del servicio y de los vínculos e interconexiones que existen entre las distintas áreas y personas que intervienen en el proceso.*

Segundo: *Obtener una visualización integral del proceso de creación, prestación y entrega del servicio*

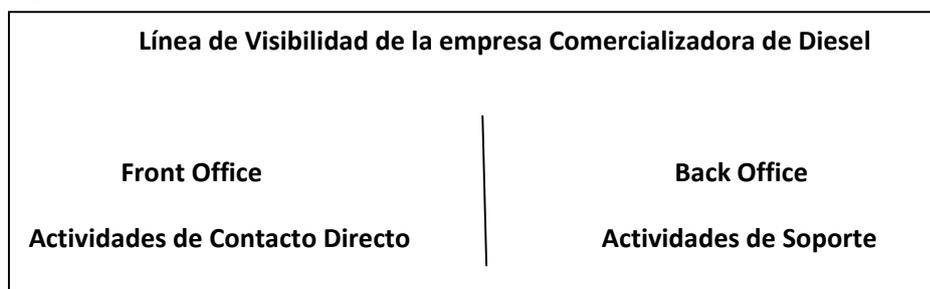
Como podemos fácilmente inferir, la descomposición de un servicio en sus pasos secuenciales facilita su análisis integral, permitiendo así tener una visión global de todo el proceso y de las interrelaciones que se producen en él.

3.6. Desarrollo del Mapeo, sus características

El desarrollo de un mapeo de servicios requirió ere la identificación de todas las actividades clave que se desarrollan en la empresa comercializadora de diesel, que forman parte del ciclo del servicio y la especificación de los vínculos entre dichas actividades, permitiendo identificar por medio de una línea de visibilidad, separar aquellas actividades que el cliente observa, y aquellas que no. Permite visualizar actividades que agregan valor y aquellas que son redundantes o innecesarias, es decir todas las actividades que los colaboradores de la empresa realizan y que aunque el cliente no las observa van inmersas en el proceso de entrega del servicio, por tanto son llamadas actividades invisibles y se encuentran en el back office o back stage, también llamado tras bambalinas.

En contrapartida todas las actividades en las que existe un contacto directo entre el cliente y la empres y/o sus colaboradores o elementos tangibles se le denomina front office, front stage o área de visibilidad

Cuadro No. 1. Línea de visibilidad de actividades



Fuente: Curso Marketing de servicios

Hay cuatro componentes de un mapeo de servicio típico y son:

- 1. Acciones del cliente.**
- 2. Front stage.**
- 3. Back stage.**
- 4. Evidencia Física.**

"Las acciones del cliente", también llamada "Zona de participación de los clientes", para el caso específico de la empresa sujeta de estudio, estas actividades la conforman las llamadas del cliente a los vendedores de la empresa, la solicitud de cotizaciones y/o pedidos, la recepción del diesel, entre otras. Las acciones del cliente incluyen todos los pasos que los clientes tienen como parte de la prestación del proceso de servicio.

El Front stage/escenario", también llamada en inglés "Front Office", es la zona en la que los clientes tienen toda su participación, pero paralelamente estas acciones provocan un contacto "cara a cara" con los clientes y la empresa, lo que provoca una reacción de un cúmulo de actividades por parte de la empresa comercializadora de diesel, a través de sus colaboradores y elementos tangibles, incluso aunque no exista contacto inmediato con ellos.

El "back stage/tras escenario", también conocido en inglés como "Back Office" es la zona de soporte o tras bambalinas, y son todas las áreas de acción en donde se prepara el servicio y por ende existen líneas de interacción interna, pasos que se producen como apoyo por parte de los empleados con el fin de realizar la entrega del servicio a los clientes.

La "evidencia física", son los elementos tangibles que intervienen en el proceso de servicio, los cuales a manera de ejemplo pueden citarse, los camiones de reparto, el equipo de despacho, los documentos administrativos, entre otros.

Además, usualmente, los planos del servicio se completan con la indicación de los elementos físicos que intervienen en cada fase del proceso. Un plano o mapa del servicio bien diseñado debe indicar con total claridad:

- ✓ **La zona de visibilidad que queda expuesta a la mirada de los clientes.**

- ✓ **Los puntos de contacto e interacción con la clientela.**
- ✓ **El número de contactos que se producen durante la prestación.**
- ✓ **Los contactos que son clave (los "encuentros críticos") para la satisfacción de los clientes.**
- ✓ **Los contactos que pueden generar problemas especiales.**
- ✓ **Los elementos físicos utilizados durante el proceso.**

Los anteriores puntos pueden ser utilizados en el ciclo de servicio de la empresa como puntos álgidos de control, sobre los cuales deberán aplicarse estándares que se conviertan en indicadores clave de desempeño.

3.7. Estándares de Calidad en el Servicio: El Desarrollo del Blueprinting

Los servicios son, procesos y como tales, constituyen una secuencia de pasos físicos que pueden identificarse, describirse, medirse, evaluarse y controlarse con precisión. Estos pasos fueron observados en la investigación evaluando aspectos como los tiempos de ejecución y el orden en el que se necesitan realizar para el ciclo en el flujo del proceso se cumpla, por tanto, el enfoque blueprinting o planos de servicio en español, se utiliza para plasmar de manera grafica dicha secuencia en un diagrama, que se dividió en actos para poder lograr una separación de actividades y así lograr que la información no solo se digiriera de mejor manera, sino que cada acto se convirtiera en una unidad menor de análisis de trabajo, logrando a través de la segmentación un mayor control para evitar que se escapen plasmar algunas de las actividades en el plano de servicio.

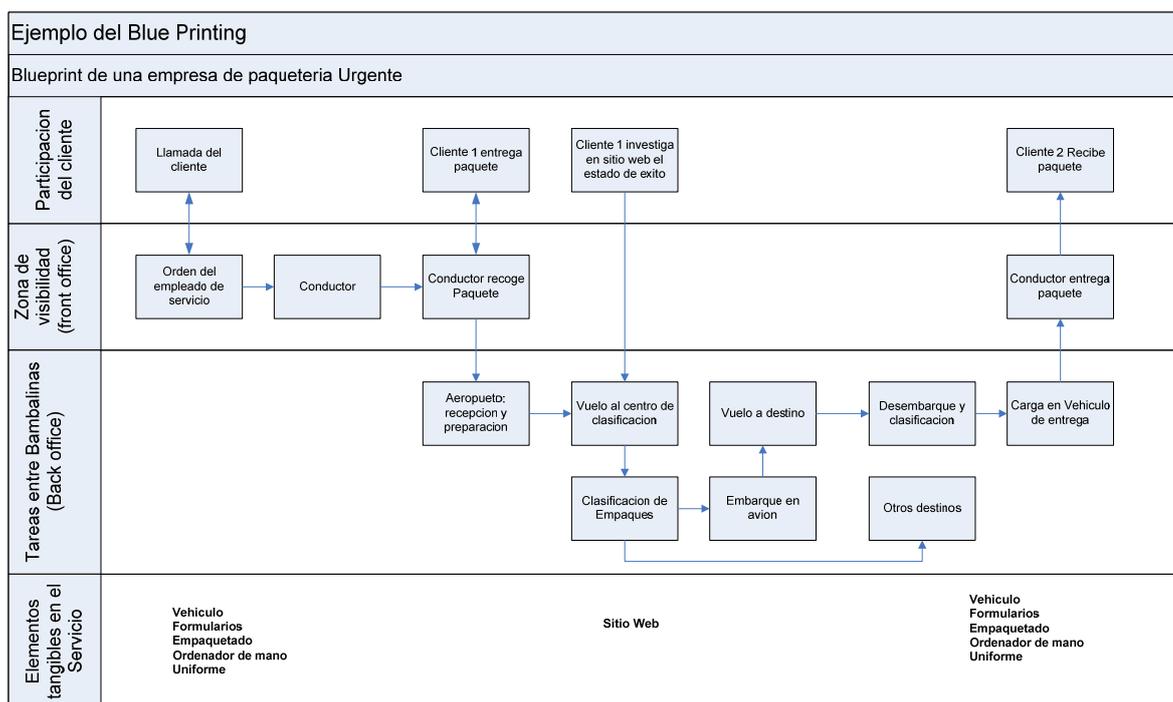
De esta manera una actividad intangible como es el servicio se convierte en una realidad tangible mensurable, evaluable, planificable y controlable con el fin de garantizar los niveles más altos posibles de satisfacción de los clientes. ” (En: <http://es.scribd.com/doc/98674286/Curso-Marketing-de-Servicios-3>)

A continuación se detallan una serie de pasos que se tomaron en cuenta al momento de realizar el mapeo de servicio en la empresa comercializadora de diesel:

1. **Se elaboró, un listado de las actividades:** es decir, todas las tareas que forman parte del proceso completo desde la planificación de la compra de diesel hasta hacer el depósito bancario con el que el cliente cancela la transacción.
2. **Se trabajó primero en la elaboración de un plano simple de cada proceso:** En esta parte lo que se pretende es tener un bosquejo sencillo, pero con mucha importancia, pues debe incluir todos los detalles y matices del servicio (eso se realizó en el siguiente paso).
3. **Luego procedió a desglosar el plano simplificado anterior** incluyendo todas las tareas, vínculos e interrelaciones que intervienen en la prestación del servicio, hasta completar el plano con todos sus detalles y aplicando los 4 componentes del blueprinting, y dividiéndolo para el presente caso en 5 actos.
4. **Fue conveniente utilizar símbolos estándar para el flujograma;** se recurrió al uso de símbolos similares a los que se utilizan en los diagramas de los programas de ordenador con el fin de indicar los pasos en los que se debe tomar una decisión, dejar plasmado en donde inicia un proceso, la ruta, las disyuntivas para la toma de decisiones, uso de símbolos que representen los tiempos de ejecución de las distintas tareas y sobretodo se añadieron símbolos para destacar los puntos en que existen como “Puntos de Falla”, que son los momentos de verdad en donde existe una alta probabilidad que se presenten errores o malas experiencias de servicio para los clientes.

Para la elaboración del mapeo de servicio fue necesario buscar el auxilio de la Metodología del Instituto internacional de mercadeo –ISMI-, que es una guía práctica y ordenada para elaborar los planos de servicio, cuyo esquema de desarrollo es el cuadro No. 2 en donde se muestra que el punto de partida y clave en el inicio es el blueprinting a manera de ejemplo.

Cuadro No. 2. Esquema de desarrollo del Blueprinting (mapeo de servicio)



Fuente: Metodología ISMI, trabajo de investigación del curso de servicios, de la VI Corte Maestría Gestión Industrial, USAC, 2,009

3.8. Expectativa

De acuerdo al Diccionario enciclopédico Volumen 1. Larousse. 2009: “f. Esperanza de conseguir una cosa, si se depara la oportunidad que se desea. Posibilidad de conseguir un derecho, herencia, empleo, etc., al ocurrir un suceso que se prevé. Previsión realizada por un individuo acerca del comportamiento de los demás y, sobre todo, de las posibilidades que ofrece una determinada situación.” (En: <http://es.thefreedictionary.com/expectativa>)

Aplicado a la investigación la expectativa es lo que el cliente espera obtener del servicio solicitado en relación a la compra de diesel.

3.9 Percepción

*De acuerdo a WordPress (2,008): “Percepción deriva del término latino perceptio y describe tanto a la **acción como a la consecuencia de percibir** (es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones o **sensaciones** externas, o comprender y conocer algo)”*

(En: <http://definicion.de/percepcion/>)

En consecuencia se tiene que para el cliente que experimenta el servicio de la compra de diesel, las sensaciones que presenta durante el proceso, pueden llegar a sobrepasar sus expectativas o por el contrario a no tener satisfacción sobre el servicio recibido, lo cual es determinante pues la decisión que pueda tomar puede afectar positiva o negativamente a la empresa comercializadora de diesel, en otras palabras esto puede lograr una futura compra y/o no tener repetición de la adquisición del servicio.

3.10. Las áreas Críticas

De acuerdo a Lozano, Luis. (2,011): “Una vez elaborado el blueprinting o plano del servicio, el paso siguiente es identificar las áreas críticas para la calidad del servicio. A este respecto existen dos normas de aplicación universal:

Norma # 1

Todas las acciones que se realizan con la “Participación de los clientes” y en la “Zona de visibilidad” (front office), son críticas para la percepción de calidad que se hacen los clientes.

Norma # 2

También son críticas todas las tareas y acciones que se cumplen “detrás del mostrador”, “entre bambalinas” (back office), que tienen un impacto directo en el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Nótese en el ejemplo de blueprinting expuesto en el cuadro No.2 que esas zonas están identificadas con claridad.

3.11. Desagregación de las Áreas críticas

El propósito de este paso de la metodología, Instituto Internacional de Mercadeo –ISMI- es el de desglosar o desagregar las áreas críticas de los diferentes elementos que la componen, pero siempre analizándolas desde la óptica de los clientes. Para este objetivo un método práctico es el conocido como: “¿Qué puede fallar?” basado en:

Desagregar cada servicio en las diferentes etapas y situaciones por las que pasa el cliente durante su prestación e identificar en cada una de ellas los aspectos que pueden provocar una disfunción del proceso.

3.12. Elaboración de los Estándares

Solo cuando se dispone de toda la información anterior y se han cumplido todos los pasos previos de la metodología es posible predecir a la elaboración y reacción de los estándares. En este momento es importante implicar al personal operativo en la definición de los estándares – los cuales finalmente hay que redactar-

Pero es posible que en el momento de su elaboración e implantación no exista en la empresa los recursos requeridos para cumplirlos y, en consecuencia, habrá que ajustar los estándares elaborados inicialmente.

Una vez elaborado la versión final de los estándares, se procede a su implantación, con lo que se concluye el proceso integral de la metodología.

3.13. Diseñando los momentos de verdad y/o Puntos de Falla

Blueprinting promueve una consciente decisión sobre lo que ven los consumidores y que los empleados deben estar en contacto en cada uno de los momentos de la verdad. En muchos servicios es relativamente fácil decidir qué

elementos del servicio deben proporcionarse en relación con el cliente y que elementos deben realizarse detrás entre bastidores, o detrás de escena. Por ejemplo, en un hotel, la ama de llaves puede proporcionar un giro hacia abajo del servicio en presencia de un cliente, pero la lavandería es claramente una actividad de la ama de llaves que se realiza detrás de escena. Al desarrollar un servicio nuevo e innovador, sin embargo, las decisiones no son siempre tan fáciles. Recientes tendencias en el negocio de restaurantes, por ejemplo, ahora hacen y es perfectamente aceptable, incluso deseable para cenas comer en una "tabla del chef" situado en la cocina, que es tradicionalmente prohibida a clientes. El blueprinting facilita ver la clave operacional, los recursos humanos e iniciativas de marketing asociados con la oferta distintiva de la experiencia gastronómica. La técnica blueprinting se adaptó a esta situación única para permitir que los administradores especificaran precisamente a la gente, evidencias físicas necesarias en cada punto de contacto, así como secuencias de comandos de servicio de diseño, para incluir sólo lo que era absolutamente necesario para el proveedor de servicios, que decir en cada punto en el servicio.

El momento de la verdad es: El preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad.

El cliente desconoce las estrategias, procesos, sistemas, áreas, departamentos, problemas y éxitos de la empresa, sólo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de ello califica la calidad del servicio.

El servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente. Cuando

las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de la verdad, se le conoce como momento crítico de la verdad.

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

La forma más sencilla de representarlos es a través del ciclo del servicio.

El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de la verdad que se construye con base a la experiencia del cliente en el servicio.

El ciclo de servicio es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al solicitar un servicio.

El ciclo de servicio se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con nuestro servicio. Así como hay centenares de momentos de la verdad en un día determinado, hay también ese número de ciclos de servicio.

El ciclo de servicio nos permite visualizar la panorámica general de nuestros momentos de la verdad, identificar el momento de la verdad en el que se participa directamente con los clientes, así como determinar áreas de oportunidad que permitan mejorar el servicio.”

(En: <http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>)

La anterior teoría sirvió como sustento para aplicado a la investigación y lo que buscó fue determinar:

Las áreas críticas de la empresa comercializadora de diesel, los cuales se repiten en cada uno de los cinco actos del mapeo de servicio y al final de la investigación se listan. Sin embargo cabe mencionar que todas las acciones que se realizan en las áreas de visibilidad representan un riesgo y un punto de falla, que no necesariamente se da, pero se debe ejercer control para mitigar la posibilidad que se presente durante la entrega del servicio de la comercialización de diesel.

3.14. SERVQUAL

3.15. Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio

De Acuerdo a Pascua (Consultado en 2,012): “Como los servicios tienen muchas características de experiencia y de credibilidad, los consumidores, asumen más riesgos al adquirirlos lo que plantea una serie de factores que hay que tener en cuenta. En primer lugar, los consumidores confían más en la comunicación personal que en la publicidad. En segundo lugar, confieren mucha importancia al precio, al personal y a los aspectos físicos para juzgar la calidad. En tercer lugar, son fieles a las empresas capaces de satisfacerles. En cuarto lugar, como existen costos de cambio proveedor, hay una gran inercia de consumo.

Todos los factores antes mencionados han hecho que la alta dirección, la gerencia se orientaran en la creación del concepto de la administración de la calidad en el servicio o producto, o bien la integración de ambos. La naturaleza de la mezcla de servicio también influye de manera importante sobre la valoración de los consumidores acerca de la calidad.

3.16. Definición de SERQUAL

Suraman, Zeithaml y Berry (1,988) formularon un modelo de calidad en el servicio que subraya los principales requisitos para ofrecer la calidad esperada.

a) Diferencia entre las expectativas del consumidor y la percepción de la dirección: *La dirección no siempre percibe correctamente lo que los consumidores desean.*

b) Diferencia entre la percepción de la dirección y las especificaciones de calidad del servicio:

La dirección podría percibir correctamente los deseos de los consumidores, pero esto no necesariamente redundará en un nivel de la calidad determinado para el servicio.

c) Diferencia entre las especificaciones de la calidad y la presentación del servicio:

El personal podría haber recibido una mala capacitación, no ser capaz de cumplir con el nivel de calidad o simplemente no estar dispuesto a hacerlo; o quizás podrían existir especificaciones contradictorias.

d) Diferencia entre la prestación del servicio y las comunicaciones externas:

Las expectativas de los consumidores se ven influidas por las declaraciones de los representantes de la empresa y por la publicidad.

e) Diferencia entre el servicio percibido y las expectativas:

Esta situación tiene lugar siempre que el consumidor, no percibe adecuada la calidad del servicio.

Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1,988). Servqual es un instrumento o herramienta, en forma de cuestionario, cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Es decir, SERVQUAL puede ser usado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular.

La clave de esto está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa. Es conocido también como "Modelo de Discrepancias" y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden constituir una medida de la calidad en el servicio.

En SERVQUAL, se aplican dos tipos de mediciones: Una referida a las expectativas del cliente y otra referida a su satisfacción de un servicio recibido. La diferencia entre expectativa y satisfacción, se denomina gap o brecha, de estas mediciones se obtiene alguna medida de tendencia central, media o mediana, para cada una de las dimensiones.

3.17. Atributos del modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Suraman, et al. (1,988) Analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

*El modelo sugiere la existencia de factores claves que podrían dar forma a las expectativas de los clientes, ciertos **factores clave que condicionan las expectativas** de los usuarios:*

- *Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.*
- *Necesidades personales.*
- *Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.*

- *Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.*

Por otra parte el servicio percibido depende directamente de las llamadas calidad técnica (lo que se da) y de la funcionalidad (como se da), que tienen que ver con el desempeño técnico de la prestación del servicio y con el trato brindado al usuario y su interacción con los prestadores del servicio.” (En: http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_servqual.pdf&%5d)

3.18. Características de la Encuesta de Servicio

La encuesta de servicio elaborada específicamente para la aplicación en la empresa comercializadora de diesel (Ver anexo 1), tiene como base la herramienta de medición de calidad Servqual, misma que tiene 22 preguntas, que miden cinco áreas, las cuales a continuación se especifican apegándose a las características de la empresa sujeta de estudio:

Elementos Tangibles: Miden la calidad de todo lo inherente a lo ubicado en el área de interacción con los clientes y que los clientes pueden ver, tocar, es decir materializar, para este caso se pueden mencionar los camiones repartidores, el aspecto de los colaboradores de la empresa, equipo, entre otros

Fiabilidad: Mide la calidad en cuanto a la capacidad de entregar el servicio (Venta de diesel) de forma exacta y confiable.

Capacidad de Respuesta: La medición se realiza con el propósito de evaluar la voluntad de ofrecer un servicio rápido, es decir, despachos en el horario acordado, cotizaciones enviadas oportunamente, entre otros.

Seguridad: Esta dimensión buscó medir el nivel de confianza que los clientes tienen en cuanto a despachos seguros, equipo que tenga las condiciones que para el cliente denoten seguridad, personas que por actuar inspiren confianza.

Empatía: Esta medición buscó establecer el grado de satisfacción del servicio que se entrega por parte de la empresa, a través de sus colaboradores, las cuales pueden ser desde el aspecto personal y la higiene hasta la forma de expresarse ni el uso de vocabulario irrespetuoso.

La forma como se evaluaron las respuestas de la encuesta es mediante los siguientes criterios:

- Menor a 0 = Pésimo servicio
- 0 y 1 = Regular servicio (25 puntos)
- 2 = Buen servicio (50 puntos)
- 3= Muy Buen servicio (75 puntos)
- 4= Excelente servicio (90 puntos)
- 5= Servicio extraordinario (100 puntos)

Sin embargo para efectos de la encuesta se omitió el rango menor a 0 y solo se colocó valor uno, pues los datos negativos se presentaron únicamente cuando se tabuló y se realizó la resta entre las percepciones y expectativas.

3.19. Cálculo del GAP o FALLA

Para medir la calidad de la calidad del servicio recibido por los clientes de la comercializadora de diesel fue necesario utilizar la herramienta Servqual. La valoración de la calidad de un cliente es la diferencia entre percepciones y expectativas, que da como resultado una brecha o diferencia, también llamado GAP. Cualquier desequilibrio entre los dos es una deficiencia de calidad, siendo esta brecha un punto de falla que los dirigentes de la comercializadora de diesel tienen que darle un tratamiento adecuado para mitigar el problema y convertirlo en una oportunidad de crecimiento.

La evaluación de la calidad de acuerdo con la brecha entre el servicio esperado y el servicio recibido se expresa en la siguiente ecuación:

Calculo de la calidad $C = P - E$

Según Fernández Serrano. Sarabia. (1,997): “La clave para asegurar una excelente calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes”.

3.20. Ventajas y Desventajas del cálculo del GAP

Ventajas

- Se identificó los elementos que generaban valor para un cliente y a partir de esa información se establecieron indicadores clave de desempeño.
- Se determinó que el Servqual es un instrumento flexible que se adaptó a las necesidades de medición de la calidad del servicio en la empresa sujeta de estudio.
- Posibilitó segmentar las opiniones de los clientes para su posterior tratamiento, en relación a sus necesidades, lo cual contribuye a la mejora de la empresa
- Diagnosticó de manera global el proceso de servicio objeto de estudio.
- Se calcularon brechas de insatisfacción específicas.

Desventajas

Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1,988): "Ha habido un número de estudios que dudan de la validez de las 5 dimensiones y de la uniforme aplicabilidad del método para todos los sectores de servicio. Parece que el uso de diferentes puntajes al momento de calcular el SERVQUAL contribuye a generar problemas ligados a la confiabilidad, la validez discriminante, la validez convergente, y la validez profética de la medición. Estos resultados sugieren que se debe ejercer mayor precaución en el uso de las mediciones del SERVQUAL y que el trabajo adicional debe estar dirigido en el desarrollo de medidas para la determinar la calidad de los servicios informativos."

(En: http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html)

Como literatura complementaria y de apoyo para la investigación se maneja la teoría de las desventajas del instrumento de medición Servqual, sin embargo en

el plano de aplicación a la empresa comercializadora de diesel, no presentó desventajas en la aplicación.

3.21. Indicadores Clave de Desempeño –KPI-

Según Navarro, Liliana (2,009) Los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) son medidas instantáneas de métricas críticas de la operación de su compañía.

Tener una visibilidad en tiempo real le permite manejar su negocio de forma proactiva. Sin embargo sin un acceso rápido y automatizado para KPIs, los empleados frecuentemente tienen que ejecutar múltiples reportes o realizarlos manualmente. Es por eso que se precisa contar con los KPI en tiempo real ya que puede marcar la diferencia entre sobrevivir y prosperar en una industria, además de poder comparar los reportes de diferentes períodos.

Beneficios

- *Visibilidad en tiempo real de sus indicadores clave le permite identificar con precisión los logros así como los problemas y gestionar proactivamente su negocio con mayor éxito.*
- *La información oportuna permite reaccionar a las tendencias del mercado con mayor rapidez, dando lugar a una ventaja competitiva.*
- *Pase más tiempo aprendiendo y actuando en sus datos, y menos tiempo obteniéndolos, de este modo libera así a sus empleados y recursos para las tareas más importantes.*

Características

- *Reúne métricas clave que le permiten dirigir su negocio con mayor eficiencia y claridad.*
- *Compara las métricas actuales con los resultados anteriores con el fin de localizar con precisión los éxitos y los problemas.*
- *Posibilidad de detallar en la información como por ejemplo en los tiempos de entrega, reportes de pronósticos o ventas de cada unos de los representantes.*

(En:<http://mind.com.co/%C2%BFque-son-los-indicadores-claves-de-esempeno-o-kpi-key-performance-indicador/>.)

Para la empresa comercializadora de diesel los Indicadores, resultan clave pues si se tomamos como parámetro que lo que no se mide, no se puede mejorar, la medición del proceso, específicamente en las áreas críticas resultará importante para tener un control que busque al final que el cliente pueda tener una experiencia que sobrepase las expectativas de los clientes.

3.22. Estrategia de servicio al cliente Aplicada a la investigación

Como punto de partida se realizó análisis visual de todos los procesos que se dan durante la gestión en la empresa y se hizo un bosquejo de los mismos.

Lo anterior dio pie a realizar un listado de actividades en el orden lógico, que conformó la base para hacer un flujo de proceso.

Es aquí en donde se implementa la estrategia, utilizando la herramienta Blueprinting, que permitió realizar el mapa de proceso, por medio del cual salió a luz lo siguiente:

- Hacer una división por actos del proceso
- Determinar los tiempos de ejecución para cada acción
- Establecer los participantes en el proceso
- Visualizar las líneas de interacción, visibles e invisibles.
- Principales puntos de falla

En otras palabras esta herramienta permitió visualizar las interioridades para un mejor análisis y toma de decisiones.

Como segundo punto se tiene que los principales puntos de falla son los siguientes actos:

Acto No. 1

- Verificación de existencias y elaboración de pronóstico de ventas.
- Cortes de energía y conexiones incorrectas de tuberías y taponamiento de filtros.
- Mal sondeo de precios de la competencia y fallas en la comunicación.

Acto No. 2

- Desacuerdo por precio, horario o fecha de despacho, procedencia del producto o mal trato
- Desperfectos de fax, internet, teléfono, mala digitación, mala escucha

- Mala toma de decisión en elaboración de ruta, desconocimiento de direcciones, mal cotejo de solicitud y orden de despacho

Acto No. 3

- Colisionar, hacer malas maniobras, desconocimiento de direcciones
- No realizar el procedimiento de despacho, fallas en equipo de despacho, fugas
- Mala lectura del cuenta galones, tachones en documentos

Acto No. 4

- Traspapelar o extraviar envíos, anotar números erróneos
- No realizar procedimiento de ingreso, fallas en equipo de cómputo, no grabar, mala digitación
- Cargar en el sistema una factura perteneciente a otro cliente, falta de tinta, hojas, energía eléctrica.

Acto No. 5

- Tener una dirección errónea, entregar la factura en un departamento que no corresponda, extraviar la factura.
- Los datos en cheque o contraseña no sean correctos, extravío de contraseña o cheque
- Mal endoso, no hay sistema en el banco, extravío de boleta de depósito

Luego de identificar los momentos de falla en el mapa de proceso, como estrategia se recomienda implementar una acción de mitigación e implementar un Indicador Clave de Desempeño, por sus siglas en inglés –KPI- **Key Performance Indicators.**

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Listado de Actividades de la Empresa

El siguiente cuadro representa un listado de las actividades, con los participantes y la ubicación en relación a la visibilidad de cada acción, lo que representa el primer paso que se realizó para obtener un detalle del proceso de servicio.

Cuadro No. 3, Actividades de la empresa sujeta de estudio

SERVICIO DE VENTA DE DIESEL				
LISTADO DE ACTIVIDADES				
No.	EMPRESA	PARTICIPANTE EMPRESA	UBICACIÓN	PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE
1	Planificación y Compra de diesel	Jefe de Flota	Back stage	Se informa sobre el tipo de servicio de la empresa
2	Recepción y almacenamiento de compra	Jefe de Flota	Back stage	Llama a la empresa y solicita precios
3	Fijación de escala de precios y descuentos	Gerente de Ventas	Back stage	Hace el pedido
4	Negociación y fijación de precio por volumen, lugar geográfico y forma de pago	Vendedor	Front stage	Recibe y el pedido y verifica la que la cantidad recibida coincida con el pedido
5	Recepción de la orden de servicio (personal, internet, teléfono)	Vendedor	Front stage	Recibe el comprobante de despacho
6	Planificar la ruta de reparto (Evaluando zonas, horario, volúmenes de despacho, tiempo de entrega requerido), seleccionar tipo de cisterna, realizar fuleo y generar orden de entrega con base a los acuerdos de la negociación (Cotejo)	Jefe de Flota	Back office	Recibe la factura, entrega contraseña de pago y/o realiza pago de contado
7	Aproximación al lugar de despacho	Piloto despachador	Front stage	Gestiona el pago
8	Contacto con el cliente (presentación y recotejo de orden de despacho con orden de compra)	Piloto despachador	Front stage	Realiza el pago
9	Despacho del producto	Piloto despachador	Front stage	
10	Elaboración de envío (comprobante de despacho) y entrega al cliente de la copia	Piloto despachador	Front stage	
11	Entrega de envío original a oficinas	Piloto despachador	Front stage	
12	Ingreso de envío al sistema de cómputo	Facturador	Back stage	
13	Emisión de factura con base a envío y orden de despacho	Facturador	Back stage	
14	Planificar ruta para entrega de facturas	Facturador	Back stage	
15	Entrega de factura al cliente	Mensajero	Front stage	
16	Recibe pago y/o contraseña de pago o canje de contraseña	Mensajero	Front stage	
17	Depósito de pago	Mensajero	Front stage	

Fuente: Elaboración propia

4.2. Blueprinting de la empresa (Mapeo de Servicio)

El mapeo del proceso de servicio (Ver anexo 2), detalla por actos cada uno de los pasos del ciclo del proceso que realiza la empresa, en el cual se detallaron los tiempos de ejecución, principales puntos de falla, líneas de interacción, líneas de interacción interna, líneas de visibilidad, líneas de interacción, de tal manera que represente una radiografía de los procesos de la empresa, con el propósito de facilitar el entendimiento para el análisis del estudio.

4.3. Modelo de Servqual aplicado

El siguiente cuadro presenta un resumen por dimensión y el desglose de cada uno de los cuestionamientos plasmados en el Servqual que se aplicó al 100% de la población.

Se evaluó la mediana de las respuestas y se determinó el promedio de deficiencia para cada una de ellas, con el propósito de hacer notar que tanto se aleja de la mediana las respuestas de los clientes, de igual manera se realizó el cálculo de la brecha que existe entre el valor esperado y del percibido, como se puede observar en el cuadro No. 4.

Los resultados obtenidos después de tabular los datos recopilados en campo, utilizaron la siguiente escala, para medir las respuestas, tanto para las Percepciones como para las Expectativas:

- Menor a 0= Pésimo servicio (0 puntos)
- 0 y 1= Regular servicio (25 puntos)
- 2 = Buen servicio (50 puntos)
- 3= Muy Buen servicio (75 puntos)
- 4= Excelente servicio (90 puntos)
- 5= Servicio extraordinario (100 puntos)

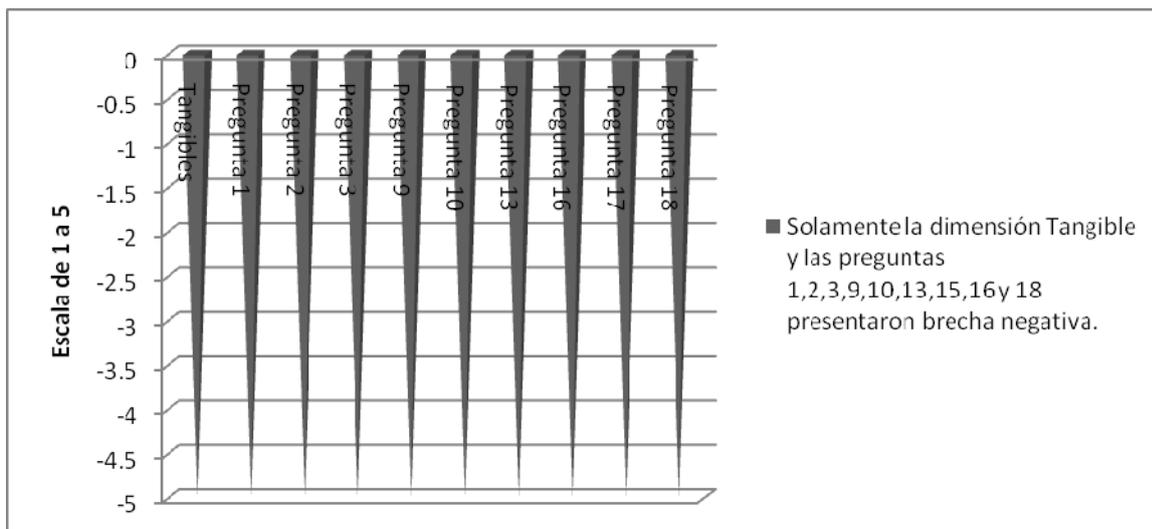
Cuadro No. 4, BRECHA ENTRE LA CALIDAD ESPERADA Y LA PERCIBIDA

	VALOR ESPERADO		VALOR PERCIBIDO		BRECHA
	Mediana	Promedio de deficiencias	Mediana	Promedio de deficiencias	
Tangibles	5	0.58	4	1.44	-1
Fiabilidad	5	0.55	5	0.75	0
Capacidad de Respuesta	5	1.05	5	1.15	0
Seguridad	5	1.00	5	1.26	0
Empatía	5	0.53	5	0.70	0
Pregunta 1	5	0.50	4	0.87	-1
Pregunta 2	5	0.67	4	0.90	-1
Pregunta 3	5	0.47	2	1.90	-3
Pregunta 4	5	0.68	5	0.68	0
Pregunta 5	5	0.65	5	0.67	0
Pregunta 6	5	0.41	5	0.66	0
Pregunta 7	5	0.38	5	0.38	0
Pregunta 8	5	0.48	5	0.58	0
Pregunta 9	5	0.76	3.5	0.96	-1.5
Pregunta 10	5	0.71	4.5	0.86	-0.5
Pregunta 11	5	0.41	5	0.76	0
Pregunta 12	5	0.47	5	1.03	0
Pregunta 13	5	1.67	4	1.63	-1
Pregunta 14	5	0.79	5	0.81	0
Pregunta 15	5	1.28	3	1.75	-2
Pregunta 16	5	1.07	4.5	1.06	-0.5
Pregunta 17	5	0.77	5	0.78	0
Pregunta 18	5	0.57	4	0.82	-1
Pregunta 19	5	0.57	5	0.90	0
Pregunta 20	5	0.52	5	0.52	0
Pregunta 21	5	0.55	5	0.57	0
Pregunta 22	5	0.46	5	0.46	0

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No. 1 se pueden observar los resultados de las respuestas que presentaron brechas negativas de las 22 preguntas evaluadas, y las 5 dimensiones, y los resultados obtenidos, son que una de cinco dimensiones y 9 de 22 preguntas tienen una percepción de pésimo servicio para los clientes.

Gráfica No. 2, Brechas Generales



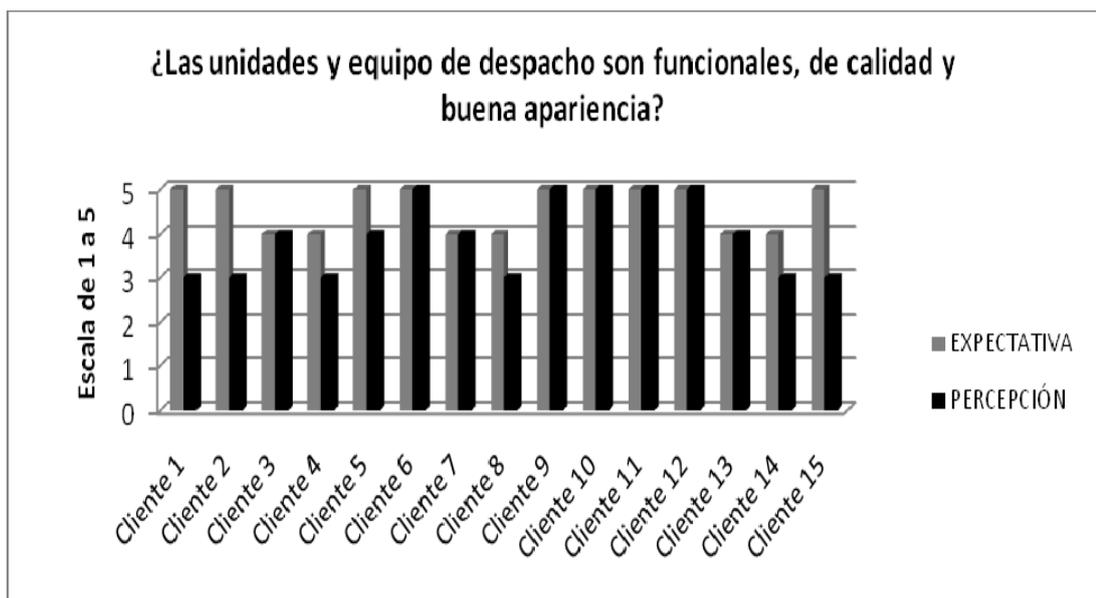
Fuente: Elaboración propia

Las gráficas que a continuación se presentan, son las que su resultado fue negativo, es decir que presentaron una brecha de insatisfacción y se interpretaron utilizando la escala de valores indicada en numeral 4.3.

La dimensión de **Elementos Tangibles**, tiene 4 preguntas del total de 22 preguntas de las que se compone la encuesta, de las cuales 3 presentaron brecha negativa (75%), lo que se interpreta como un resultado con servicio pésimo.

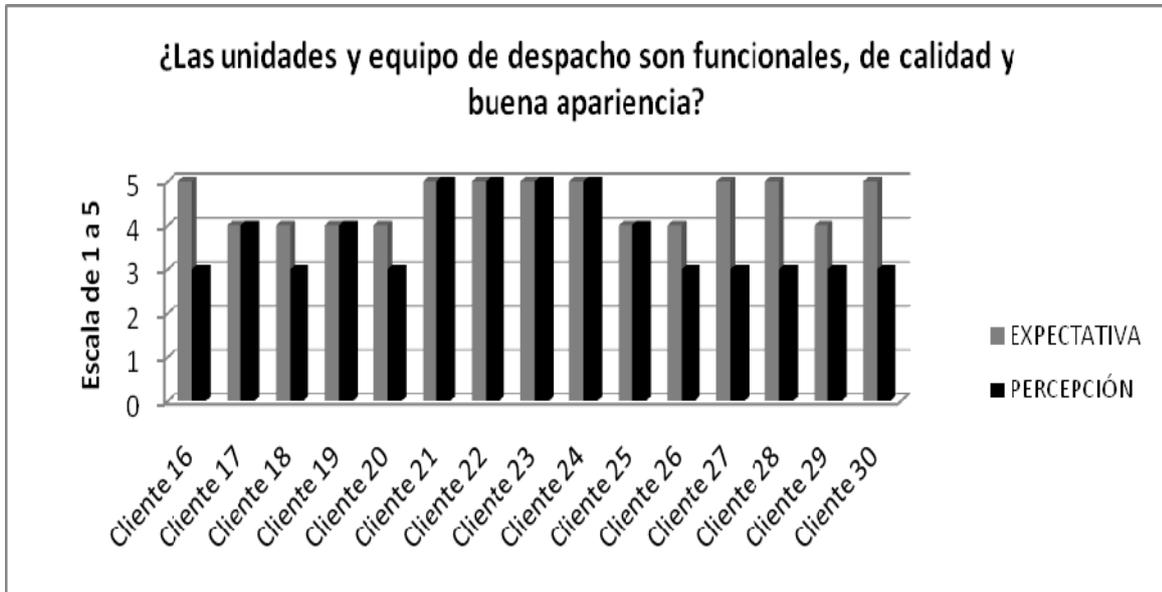
En lo relativo al resultado de la Pregunta No. 1 presenta una brecha de insatisfacción de -1 (Servicio pésimo), comparando el valor percibido y el esperado, es de hacer notar que la desviación estándar de lo esperado se aleja levemente 0.5, mientras que la desviación del valor percibido tiende a alejarse un 0.87, es decir que la empresa debe implementar un programa de mitigación de mejora continua, pues el impacto visual de las unidades y la funcionalidad de los equipos es de importancia para el cliente.

Gráfica No. 3, Pregunta No. 1



Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 3.1, Pregunta No.1



Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5, Comparativo de valores Pregunta No.1

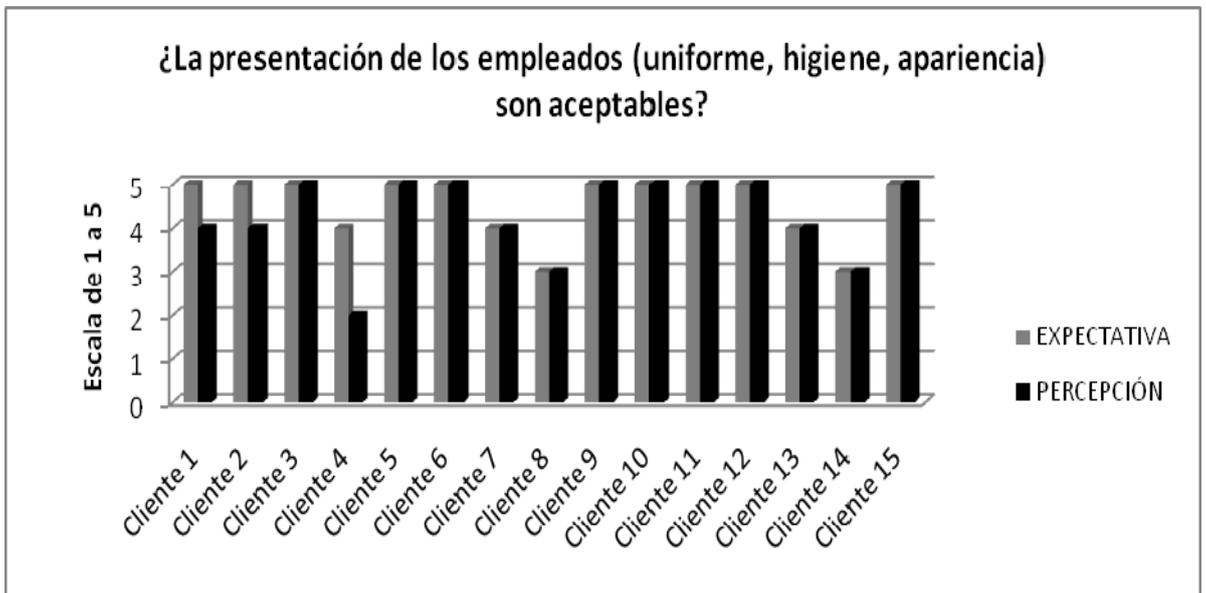
Valor Esperado		Valor Percibido	
Mediana	5	Mediana	4
Promedio de deficiencia	0.5	Promedio de deficiencia	0.87

Brecha: -1

Fuente: Elaboración propia

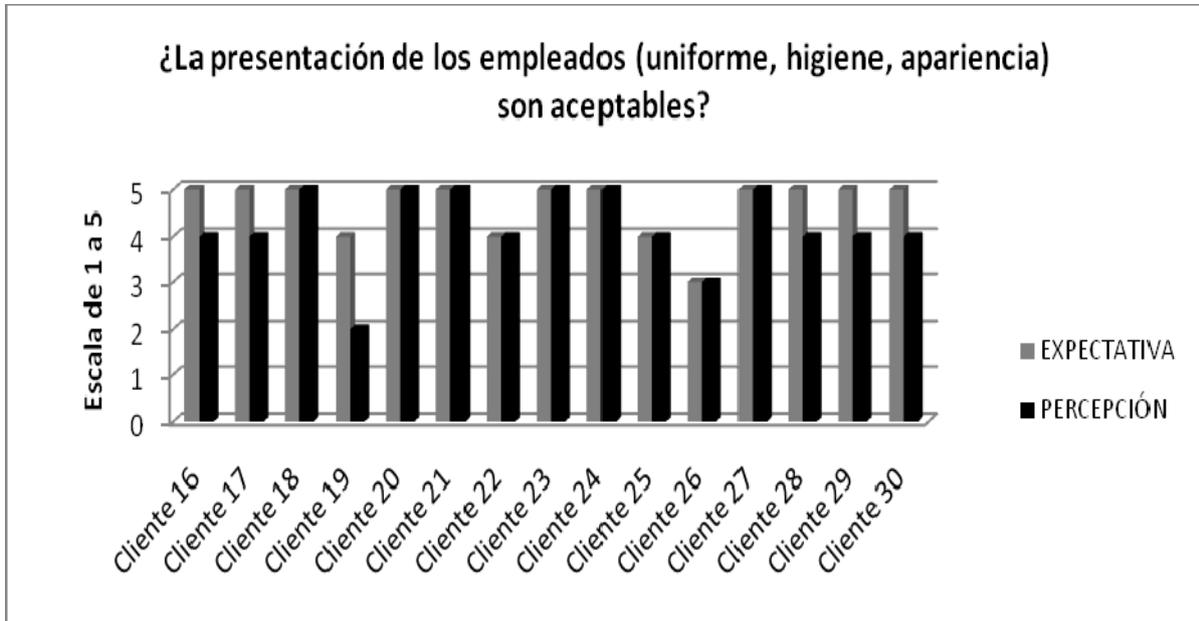
El resultado de la pregunta No. 2, indica que se tiene una brecha de insatisfacción de -1 (Servicio pésimo), y el promedio de diferencia de la percepción de los clientes varía 0.9 en relación a la mediana, en porcentajes 45.45% de los 30 clientes presentan brecha negativa en su respuesta; en términos generales la presentación de los colaboradores de la empresa debe mejorar.

Gráfica No. 4, Pregunta No. 2



Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 4.1, Pregunta No. 2



Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 6, Comparativo de Valores Pregunta No.2

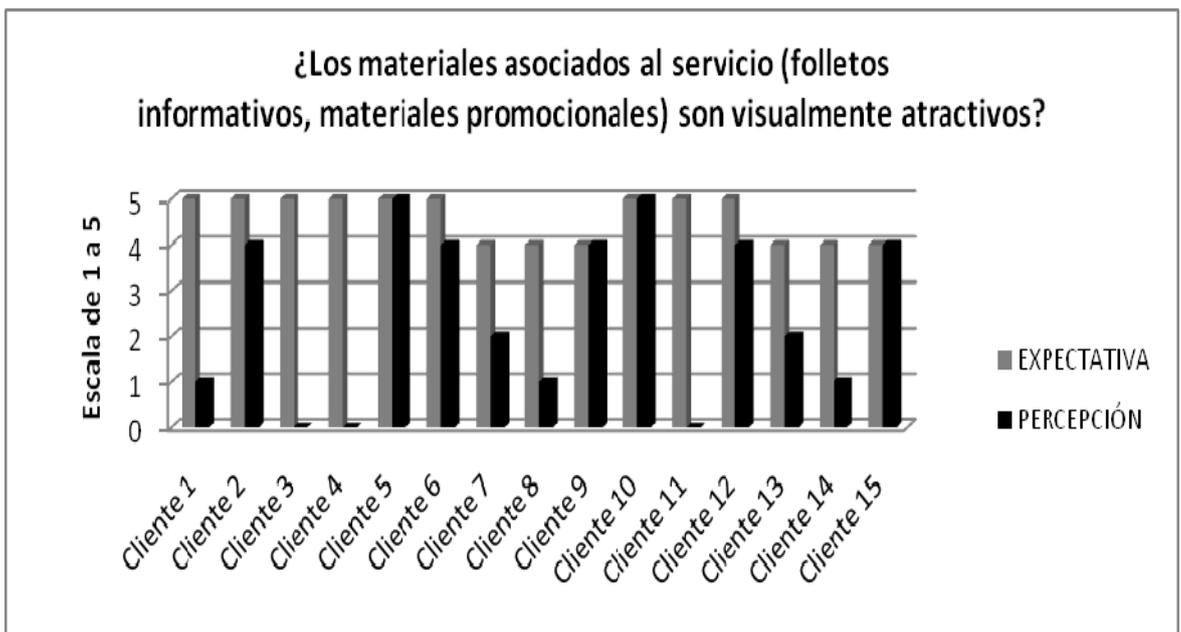
Valor Esperado		Valor Percibido	
Mediana	5	Mediana	4
Promedio de deficiencia	0.67	Promedio de deficiencia	0.9

Brecha: -1

Fuente: Elaboración propia

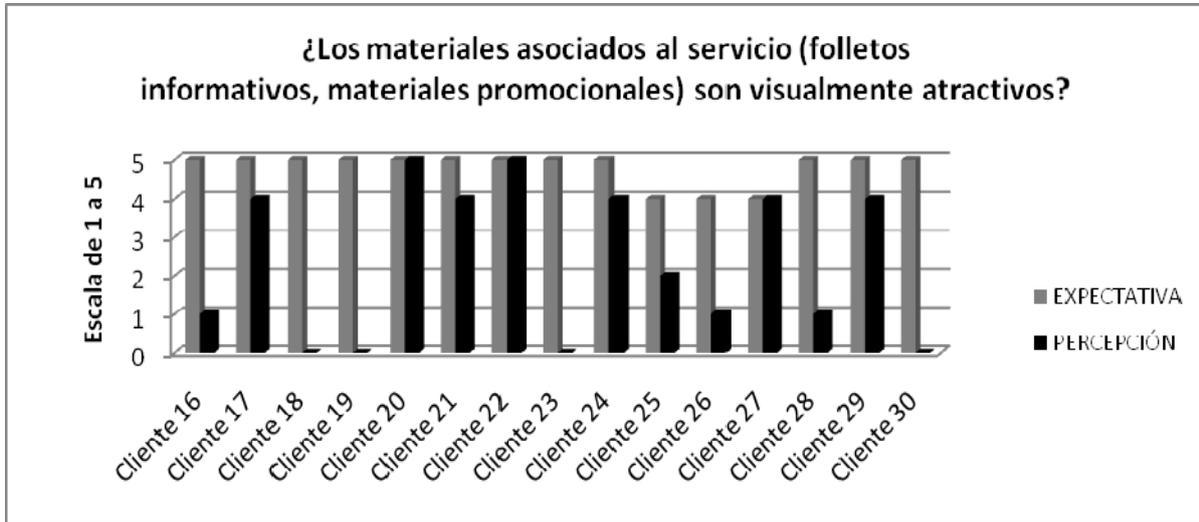
Existe una diferencia sustancial de -3, en relación a los resultados de la pregunta No. 3, que se fundamenta en los materiales asociados al servicio y un promedio de diferencia de casi 2 puntos lo que pone de manifiesto que es imperativo mejorar el servicio. Porcentualmente el 76% de los 30 clientes tienen una brecha negativa.

Gráfica No. 5, Pregunta No. 3



Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 5.1, Pregunta No. 3



Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 7, Comparativo de valores Pregunta No.3

Valor Esperado		Valor Percibido	
Mediana	5	Mediana	2
Promedio de deficiencia	0.47	Promedio de deficiencia	1.9

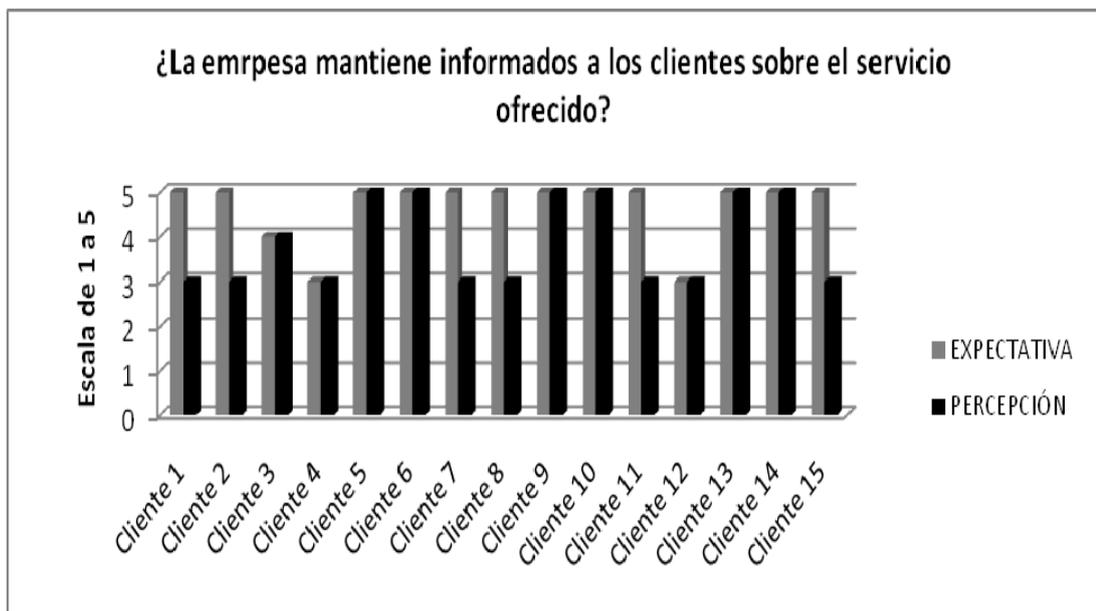
Brecha: -3

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de **Fiabilidad** tiene un total de 5 preguntas, de las cuales una pregunta presentó brecha negativa, es decir el 20%.

El nivel de desinformación que resultó fue de -1.5, con un promedio de diferencia de 0.96, es decir que la empresa necesita reforzar la divulgación del servicio para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes. En cuanto a la cantidad de clientes que presentan brecha negativa es el 60% de los 30 clientes encuestados.

Gráfica No. 6, Pregunta No. 9



Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 6.1, Pregunta No.9



Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 8. Comparativo de valores Pregunta No.9

Valor Esperado		Valor Percibido	
Mediana	5	Mediana	3.5
Promedio de deficiencia	0.76	Promedio de deficiencia	0.96

Brecha: -1.5

Fuente: Elaboración propia

La **Capacidad de Respuesta**, es la tercer dimensión de la herramienta Servqual, la cual se compone de 4 preguntas, de las cuales 2 presentaron brechas negativas en sus respuestas, es decir que el 50% se catalogan como servicio pésimo, mismas que se grafican e interpretan a continuación:

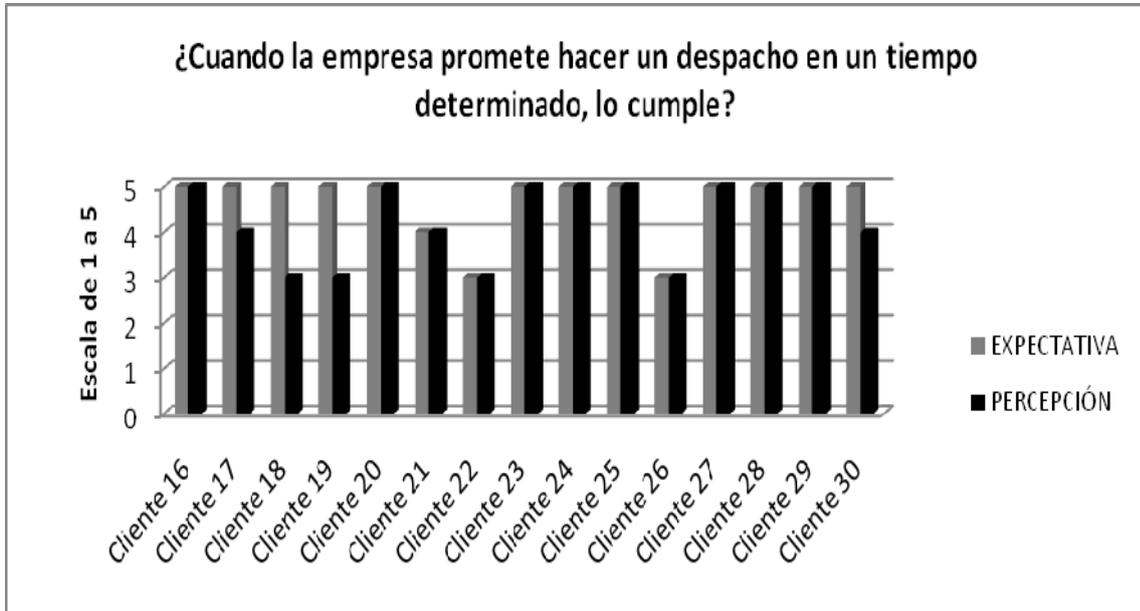
La población sujeta de estudio manifestó a través de la tabulación de datos que existe una brecha de insatisfacción de -0.5 y un promedio de deficiencia de 0.86 en relación a la mediana del valor percibido, nuevamente se denota que los clientes tienden a variar su nivel de percepción y que la empresa debe enfatizar sus controles en los tiempos de entrega. En otras palabras el 30% de los clientes se encuentra insatisfechos.

Gráfica No. 7, Pregunta No. 10



Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 7.1, Pregunta No. 10



Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 9, Comparativo de Valores Pregunta No.10

s		Valor Percibido	
Mediana	5	Mediana	4.5
Promedio de deficiencia	0.71	Promedio de deficiencia	0.86

Brecha: -0.5

Fuente: Elaboración propia

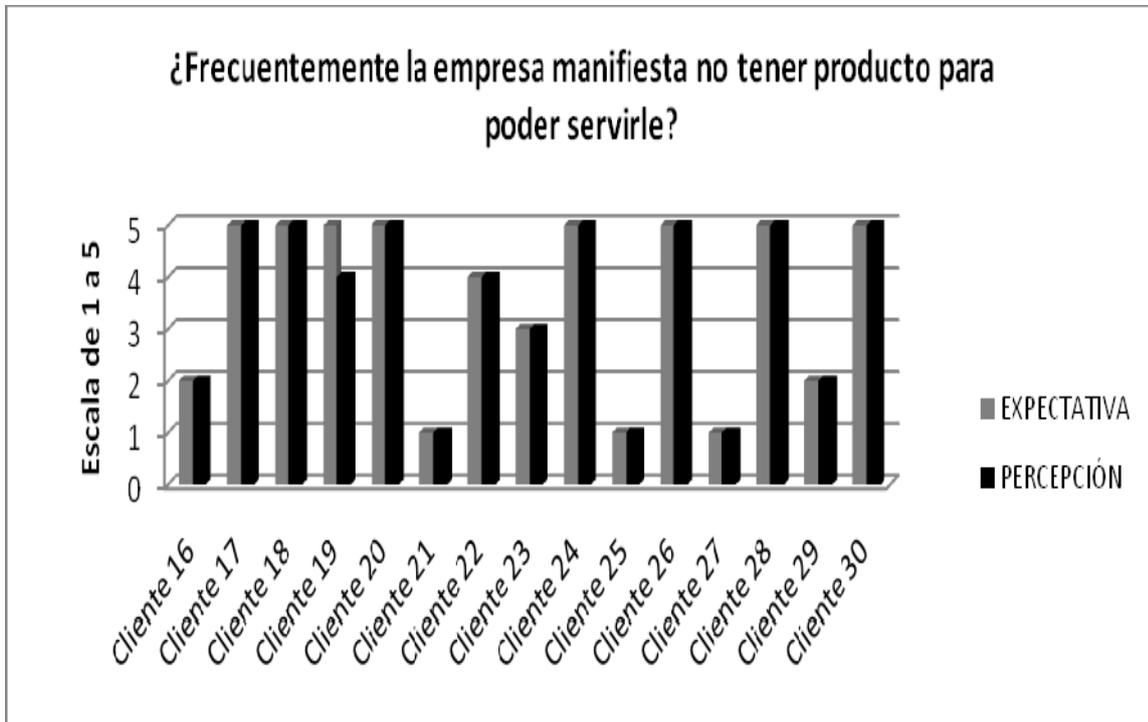
De acuerdo a los resultados el nivel de insatisfacción se representa con una brecha de -1, es de hacer notar que existe 1.63 de promedio de deficiencia en relación a la media del valor percibido por lo que es bastante dividido el sentir de los clientes, aún así se debe mejorar los controles del punto de re orden de inventario. Porcentualmente solamente el 6.66% manifestó que la empresa no tenía diesel al momento de realizar el pedido

Gráfica No. 8, Pregunta No. 13



Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 8.1, Pregunta No. 13



Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 10, Comparativo de Valores pregunta No. 13

Valor Esperado		Valor Percibido	
Mediana	5	Mediana	4
Promedio de deficiencia	1.67	Promedio de deficiencia	1.63

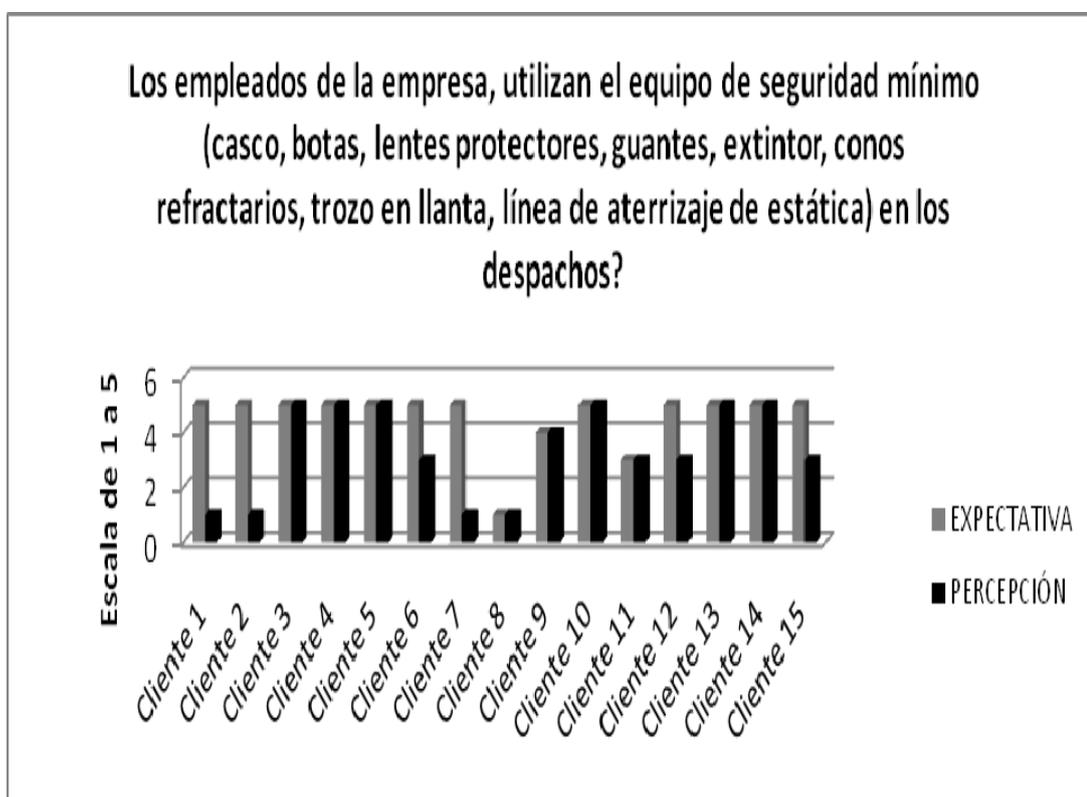
Brecha: -1

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de **Seguridad** comprende 4 cuestionamientos, de los cuales el 50% presentó brecha de insatisfacción, lo que indica que el 50% tiene una percepción que el servicio es pésimo.

El nivel de insatisfacción o brecha que existe entre lo percibido y esperado es de -2, siendo el 36.66% de los 30 clientes encuestados los que manifestaron que no están de acuerdo con el servicio recibido en cuanto que los empleados de la empresa distribuidora de diesel no utiliza el equipo de protección personal.

Gráfica No. 9, Pregunta No. 15



Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 9.1, Pregunta No. 15



Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 11, Comparativo de Valores Pregunta No. 15

Valor Esperado		Valor Percibido	
Mediana	5	Mediana	3
Promedio de deficiencia	1.28	Promedio de deficiencia	1.75

Brecha: -2

Fuente: Elaboración propia

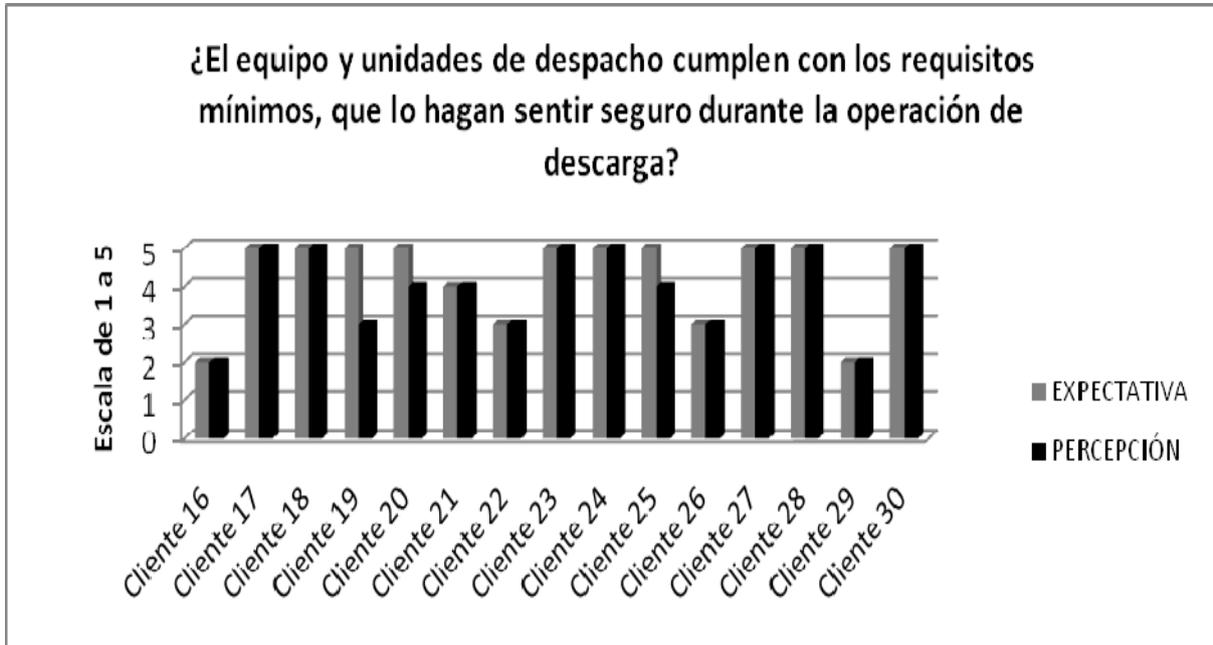
La gráfica demuestra que existe una brecha de insatisfacción de -0.5 en relación al sentimiento de seguridad que el cliente percibe durante la operación de descarga. El 20% de los 30 clientes encuestados manifestó que tienen insatisfacción, por el equipo que no brinda apariencia segura.

Gráfica No. 10, Pregunta No. 16



Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 10.1, Pregunta No. 16



Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 12, Comparativo de Valores Pregunta No.16

Valor Esperado		Valor Percibido	
Mediana	5	Mediana	4.5
Promedio de deficiencia	1.07	Promedio de deficiencia	1.06

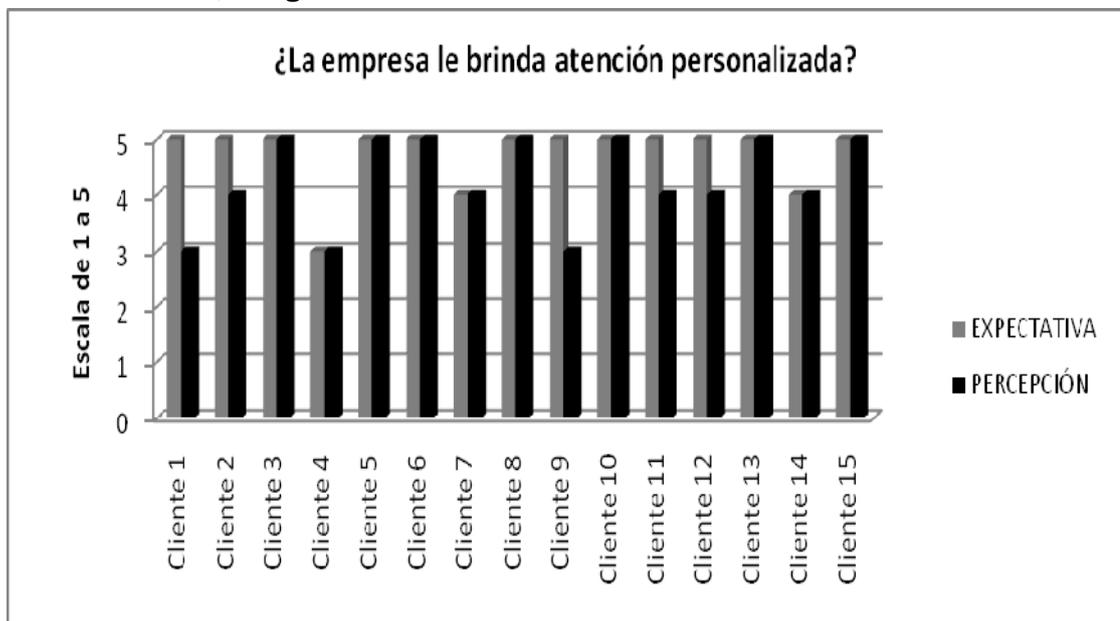
Brecha: -0.5

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de **Empatía** está constituida por 5 preguntas de acuerdo al diseño Servqual, de las cuales el 3.33% de 30 clientes manifestaron que la empresa no brinda atención personalizada.

La brecha resultante del valor percibido y el esperado en relación a la atención personalizada es de -1. Dicha variación fue conformada por 11 clientes que representan el 36.66% que se encontraron insatisfechos.

Gráfica No. 11, Pregunta No. 18



Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 11.1, Pregunta No. 18



Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 13, Comparativo de Valores, Pregunta No. 18

Valor Esperado		Valor Percibido	
Mediana	5	Mediana	4
Promedio de deficiencia	0.57	Promedio de deficiencia	0.82

Brecha: -1

La brecha resultante del valor percibido y el esperado en relación a la atención personalizada es de -1, con un promedio de deficiencia de 0.82 en relación a la mediana, lo que representa un 20%.

Específicamente la brecha que presentó brecha negativa fue la dimensión de Elementos Tangibles, es decir que los clientes consideran que todos los medios con los que tiene contacto el cliente se encuentran muy por debajo de lo que ellos esperan recibir a cambio en la negociación.

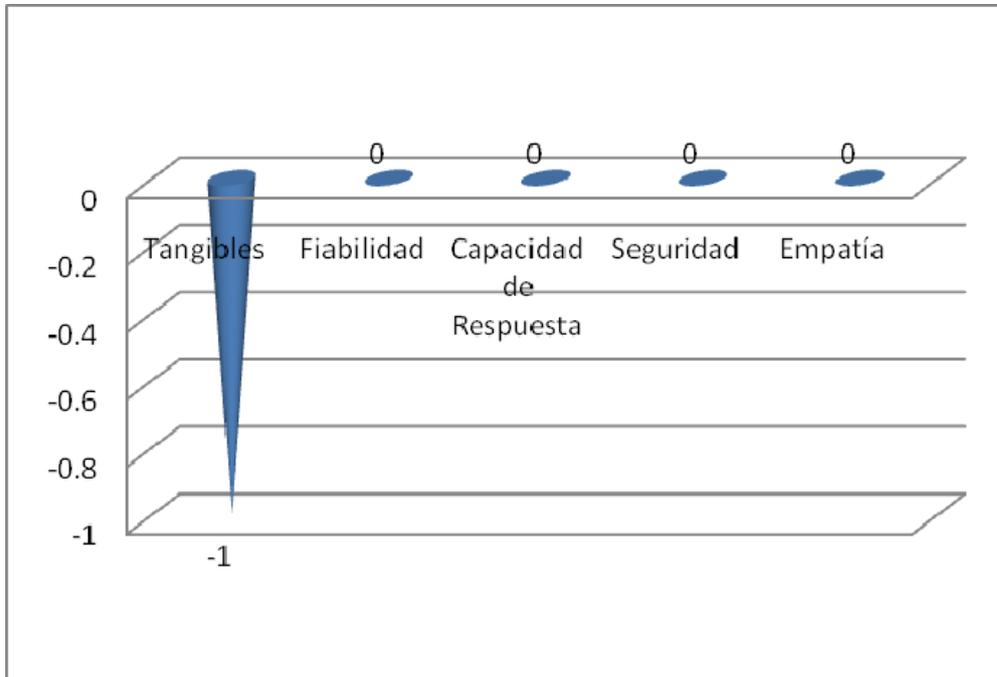
Es de carácter prioritario que los directivos de la empresa presten atención y mitiguen el problema, pues las insatisfacciones de los distintos clientes en alta y esto podría contribuir a que los clientes fijen su interés en empresas de la competencia.

Cuadro No. 14, Brecha por Dimensión

DIMENSIÓN	BRECHA
Tangibles	-1
Fiabilidad	0
Capacidad de Respuesta	0
Seguridad	0
Empatía	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 12, Brecha por Dimensión



Fuente: Elaboración propia

4.4 Propuesta de Estrategia de Servicio

Como punto de partida del planteamiento de la estrategia a continuación se plantea el objetivo de la estrategia:

“Proponer acciones de mitigación para minimizar los puntos de falla “

El segundo paso es determinar cómo se va a alcanzar el objetivo:

La forma como se propone alcanzar el objetivo es realizando acciones que mitiguen los puntos de falla y sobre todo aplicar los Indicadores Clave de Desempeño que le permita a los administradores del proceso medir la mejora continua de las acciones que se encaminan a mitigar la acción, lo cual se detalla a continuación, separando por actos de acuerdo al mapa de proceso.

Cuadro No. 15, Acto No.1 del Mapeo de Servicio

ACTO No.1		
PUNTO DE FALLA	ACCION DE MITIGACIÓN	KPI
Verificación de existencias	Implementación de un software específico para manejo y control de inventarios, con alertas en puntos de reorden, con módulo de pronosticos automáticos	Hacer un análisis del punto de reorden versus las ventas reales diárias, que permita establecer si lo estipulado como punto de reorden es adecuado, sacando una desviación estandar
Elaboración de pronóstico de ventas	Implementación de un software específico para manejo y control de inventarios, con alertas en puntos de reorden, con módulo de pronosticos automáticos	Hacer un cotejo a la semana contra ventas reales, sacando mediana y desviación estandar
Cortes de energía eléctrica	Instalación de planta generadora de energía, accionada por diesel	Hacer una prueba a la semana, evaluando el tiempo de reacción, para funcione la planta de diesel
Conexiones de tuberías incorrectas	Elaborar procedimientos de instalación de equipos y accesorios	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción drástica
Taponamiento de filtros	Elaborar programa de mantenimiento preventivo de equipo y accesorios	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción drástica
Mal sondeo de precios de la competencia	Que el sondeo lo realicen tres personas para cotejar resultados	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción drástica
Falla en comunicación (internet, teléfono), etc.,	Mantener habilitados distintos medios de comunicación para que la comunicación sea constante (Internet, Celulares, telefonos fijos, fax, Radios, GPS con altavos	Realizar evaluaciones de funcionalidad mensual, si las fallas tienen más de 3 días intermitentes o 1.5 continuos pedir reisió de tecnicos, si las fallas persisten evaluar el cambio de empresa prestadora de servicio

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 16, Acto No. 2 del Mapeo de Servicio

ACTO No.2		
PUNTO DE FALLA	ACCION DE MITIGACIÓN	KPI
Desacuerdo por precio, horario y fecha de despacho, procedencia del producto.	Luego de cerrar el negocio enviar un correo al cliente, ratificando el precio pactado y/o pedir orden de compra que estipule precio, fecha de entrega y horario aproximado de despacho y procedencia del producto	Hacer evaluaciones rápidas telefónicas, mensualmente, comparando en escala de 1 a 10 si lo pactado fue lo recibido y que manifieste el cliente cual fue la falla si existió. Sacar la desviación estandar
Desperfectos de fax, internet, teléfono, mala digitación, mala escucha, etc.,	Mantenimiento preventivo de equipo, revisión de documentos y rectificación de datos	Realizar evaluaciones de funcionalidad mensual, si las fallas tienen más de 3 días intermitentes o 1.5 continuos pedir reisió de técnicos, si las fallas persisten evaluar el cambio de empresa prestadora de servicio
Desperfectos de fax, internet, teléfono.	Mantener habilitados distintos medios de comunicación para que la comunicación sea constante (Internet, Celulares, telefonos fijos, fax, Radios, GPS con altavos	Realizar evaluaciones de funcionalidad mensual, si las fallas tienen más de 3 días intermitentes o 1.5 continuos pedir reisió de técnicos, si las fallas persisten evaluar el cambio de empresa prestadora de servicio
Mala digitación, mala escucha.	Elaborar procedimientos	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción drástca
Mala toma de decisión en elaboración de ruta, mal cotejo de solicitud con orden de despacho.	Elaborar procedimientos	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción drástca
Desconocimiento de direcciones.	Zonificar las unidades de reparto por área geográfica y plotear los puento en el GPS, emitir copia de la orden de compra del cliente al piloto repartidor que tenga impresa la dirección y que el encargado de elaborar las rutas que salga a campo por lo menos una vez al mes para conocer la ubicación de los clientes.	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción drástca

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 17, Acto No. 3 del Mapeo de Servicio

ACTO No.3		
PUNTO DE FALLA	ACCION DE MITIGACIÓN	KPI
Tener una dirección errónea, desconocer la ciudad.	Zonificar las unidades de reparto por área geográfica y plotear los puntos en el GPS, emitir copia de la orden de compra del cliente al piloto repartidor que tenga impresa la dirección y que el encargado de elaborar las rutas que salga a campo por lo menos una vez al mes para conocer la ubicación de los clientes.	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción drástica
Hacer una mala maniobra y colisionar.	Impartir cursos de manejo defensivo, por lo menos 3 veces al año	Hacer evaluaciones trimestrales de conducción con un permisible del 90% de manejo correcto, de no cumplir sustituir al piloto; Tener como margen permisible no más de 1 colisión cada 5 años
No realizar procedimiento de despacho estipulado	Elaborar procedimiento de despacho	Hacer evaluaciones rápidas telefónicas, mensualmente, comparando en escala de 1 a 10 si se presentaron fallas al momento de realizar el procedimiento de despacho. Sacar la desviación estandar
Fallas en equipo de despacho, fugas.	Capacitación periódica sobre procedimientos e implementar programas de mantenimientos preventivos	Tener como margen permisible no más de 1 error al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción. Sacar la desviación estandar
Mala toma de lectura del cuenta galones.	Elaborar procedimiento llenado de documentos	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción
Mala letra, hacer tachones en los documentos de despacho	Implementar handhelds con impresora	Tener como margen permisible no más de 3 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 18, Acto No. 4 del Mapeo de Servicio

ACTO No.4		
PUNTO DE FALLA	ACCION DE MITIGACIÓN	KPI
Traspapelar envíos, extraviar envíos.	Implementar procedimiento de entrega de documentos y solicitar firma de recibido y entregar por orden correlativo	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción
Anotar números erroneos	Elaborar procedimiento llenado de documentos	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción
No realizar procedimiento de ingreso.	Implementar procedimiento de ingreso de documentos	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción
Fallas en equipo de computo.	Implementar programas de mantenimientos preventivos y verificar la vida útil de los equipos para evaluar la renovación	Tener como margen permisible no más de 2 fallas al mes y al reincidir dos meses consecutivos evaluar a los técnicos de mantenimiento y/o la sustitución de equipo
No grabar, mala digitación.	Implementar procedimientos para ingreso de documentos al sistema	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción
Cargar en el sistema una factura correspondiente a otro cliente	Implementar procedimiento de emisión de facturas	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción
Falta de tinta, hojas	Determinar puntos de reorden de utiles de oficina	Hacer un análisis del punto de reorden semanal versus el gasto semanal de útiles de oficina, que permita establecer si lo estipulado como punto de reorden es adecuado, sacando una desviación estandar
Falta de energía eléctrica	Uso de planta de emergencia accionada por diesel	Hacer una prueba a la semana, evaluando el tiempo de reacción, para funcione la planta de diesel

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 19, Acto No. 5 del Mapeo de Servicio

ACTO No.5		
PUNTO DE FALLA	ACCION DE MITIGACIÓN	KPI
Tener una dirección errónea, entregar la factura en un departamento que no corresponda.	Adjuntar a la factura copia de la orden de compra, indique la dirección exacta y departamento para la entrega de facturas, así como número telefónico	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción
Extraviar la factura.	Implementar procedimientos de entrega de factura, solicitando firma de recibido	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción
Los datos en cheque o contraseña no sean correctos.	Implementar procedimiento para revisión y emisión de documentos de pago	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción
Extravío de contraseña o cheque, etc.,	Implementar procedimiento para recepción y entrega de documentos, con firma de recibido	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción
Mal endoso	Elaborar procedimiento llenado de documentos	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción
No hay sistema en banco	Implementar procedimiento, determinando los tiempos prudentes de espera en bancos y/o depósitos en otro momento oportuno	Realizar evaluaciones de funcionalidad mensual, si las fallas tienen más de 3 días intermitentes o 1.5 continuos pedir reición de técnicos, si las fallas persisten evaluar el cambio de empresa prestadora de servicio
Extravío de boleta de depósito.	Implementar procedimiento para recepción y entrega de documentos, con firma de recibido	Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar los cinco actos se determinó que las acciones de mitigación de fallas pueden mitigarse al realizar lo siguiente:

- Manual de procedimientos
 - Procedimiento de instalación de equipos y accesorios
 - Procedimiento de sondeo de precios y análisis de la competencia
 - Procedimiento de ingreso de documentos al sistema
 - Procedimiento de despacho de producto
 - Procedimiento de emisión de documentos
 - Procedimiento de entrega y recepción de documentos
 - Procedimiento de manejo de documentos de cobro y pago

- Adquisición de software con Hand helds e impresora
- Determinar puntos de re orden de inventarios de diesel y útiles de oficina
- Impartir cursos periódicos de Manejo Defensivo y Seguridad Industrial

- Implementar programa de Mantenimiento Preventivo de equipos
- Mantener una diversidad de alternativas de oferentes de servicios
- Adquirir una planta de emergencia, para generar energía que funcione con diesel

En el siguiente cuadro siguiente cuadro se podrá observarse el costo de la implementación y/o adquisición de las herramientas necesarias para la aplicación de las acciones de mitigación:

4.5 Análisis de costos para implementación de la propuesta

Resulta importante dejar plasmando en la presente investigación que las acciones de mitigación implican un costo para la empresa, por lo que en el cuadro No. 16 se puede observar un detalle:

Cuadro No. 20, Análisis de costos para implementación de la propuesta

Acción de mitigación	Responsable de dirección/ejecución	Costo en la aplicación y/o adquisición	Observaciones
Manual de procedimientos	Gerente de Operaciones	Q.0.00	No genera costo extra a los salarios normales
Software de controles	Jefe de compras y sistemas	Q.20,0000.00	Costo de implementación y un mantenimiento mensual de Q.300.00
Handhels e impresoras	Gerente de operaciones y jefe de compras	Q.50,000.00	Costo de compra, el mantenimiento está inmerso en el software adquirido
Cursos de manejo defensivo, seguridad industrial y servicio al cliente	Jefe de flota	Q.5,000.00	Costo anual con 4 capacitaciones anuales
Programa de mantenimiento preventivo de equipos	Gerente de Operaciones y Supervisor de Operaciones	Q.0.00	No genera costo extra a los salarios normales
Planta generadora de energía	Jefe de Compras	Q.5,000.00	Costo de compra y mantenimientos anuales de Q.250.00

Determinar puntos de re orden de inventario	Supervisor de Operaciones	Q.0.00	No genera costo extra a los salarios normales
Mantener diversidad de oferentes de servicio	Jefe de compras	Q.0.00	No genera costo extra a los salarios normales
No hay control sobre el servicio al cliente	No existe	Q.4,000.00	Crear la plaza por contrato, de encargado de servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

Total de Inversión Q.75,000.00 (Software, planta, handhels e impresoras)

Costos Mensual Q. 4,550.00 (Encargado servicio al cliente, mantenimiento software)

Costos anuales Q. 5,000.00 (capacitaciones)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

OBJETIVO GENERAL	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Implementar un mapeo al proceso de servicio de la empresa comercializadora de diesel, que permita identificar los puntos de falla. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Luego de haber realizado la investigación, se concluye que la empresa no tenía mapeado su proceso de servicio al cliente, encontrándose puntos de falla que debilitan los procesos de la empresa	Se recomienda implementar el mapa de proceso de servicios al cliente y que se actualice por lo menos tres veces por año.
Elaborar un listado de las actividades que componen el proceso de servicio de la empresa, que generen un flujograma.	Se identificaron las actividades en orden lógico que se realizan en la empresa para llevar a cabo el proceso de servicio, de las cuales algunas de mayor importancia son la planificación de compras y rutas y el proceso de ventas	Se recomienda que se diseñe un manual de descripción de puesto que permita, mejorar la cultura, evitar duplicidad de tareas, diseñar una jerarquía de puestos, definición de tareas, entre otras.
Segmentar el mapa del proceso de servicio en actos, para facilitar el hallazgo de los puntos de falla del proceso.	Se diseñó el mapa del proceso de servicio y se segmentó por actos para la mejor visualización de los procesos.	Actualizar las actividades en cada segmento del mapa de proceso en la búsqueda de nuevos puntos de falla.
Determinar qué acciones del proceso de servicio se realizan en la zona de visibilidad o Front Stage y las que se realizan en la zona de invisibilidad o back Stage y quiénes son los actores que participan por parte de la empresa.	Se identificaron las acciones que se realizan en el Front Stage, de las cuales la más importante es la entrega del servicio por ser la culminación del proceso solicitado por el cliente; así mismo se identificaron las acciones realizadas en el Back Stage siendo la más importante la planificación de la compra de diesel	Se recomienda que se monitoreen las acciones de Front Stage cada año, con el fin de determinar su variabilidad, para diseñar una adecuada gestión para evitar fallas.
Establecer los tiempos en que se realizan cada una de las actividades en el proceso de servicio.	Se identificaron los tiempos límite de la ejecución de las actividades por cada acto en el mapeo de servicio	Los tiempos límite constituyen un Indicador Clave de Desempeño que debe mejorarse continuamente y dejar registro de la mejora continua.
Determinar quiénes son los participantes en el proceso de servicio.	Se determinó que los participantes son: El cliente como parte fundamental y por parte de la empresa son los pilotos, el jefe de flota, el facturador, vendedores, mensajero, gerente de ventas y operaciones.	Se recomienda realizar capacitaciones por lo menos 4 veces al año sobre servicio al cliente y capacitaciones específicas para cada puesto, para mantener un estándar con personal calificado.
Establecer los elementos tangibles que intervienen en el proceso de servicio.	Se identificó los elementos tangibles, entre los cuales destacan, los pilotos, el equipo de despacho, el diesel y el equipo de protección personal.	Que los elementos tangibles se mantengan limpios, calibrados y en condiciones óptimas para realizar una correcta entrega del servicio.
Definir acciones que mitiguen los puntos de falla y diseñar para cada acción un indicador clave de desempeño –KPI-	Se diseñaron para cada acción de mitigación de falla, un indicador clave de desempeño –KPI-, para implementar y lograr la mejora continua del proceso.	Verificar la correcta implementación e interpretación de los indicadores clave de desempeño y darles seguimiento por lo menos dos veces por mes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Anierte Hernández, Nicanor. (2,011) Diseño investigación I. 10-10-09, Recuperado. http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm
2. Artículo Z. (2,010) Qué son los indicadores clave de desempeño. 10-7-12, Recuperado. <http://www.articuloz.com/planificacion-estrategica-articulos/que-son-los-indicadores-claves-de-desempeno-o-kpi-key-performance-indicador-2790105.html>
3. Bolaños Barrera, Ricardo. (2,005) Calidad en el servicio. 18-1-2011, Recuperado. <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>
4. Borrego, Daniel. (2,009) Estrategias para mejorar la atención al cliente. 5-12-10, Recuperado. <http://www.herramientasparapymes.com/7-estrategias-para-mejorar-la-atencion-al-cliente>
5. Destrezas Comerciales, S.A. (2,010) Estrategias para servicio al cliente. 8-12-12, Recuperado. <http://www.slideshare.net/guest9450b0c/estrategias-para-servicio-al-cliente>
6. Diccionario de la Lengua Española. (2,007) Expectativa. 11-11-12, Recuperado. <http://es.thefreedictionary.com/expectativa>
7. Ellis, Meaghan. (1,999) Cómo citar páginas web según el estilo APA (Asociación Estadounidense de Psicología) 15-11-11, Recuperado. http://www.ehowenespanol.com/citar-paginas-web-segun-estilo-apa-asociacion-estadounidense-psicologia-como_14727/.
8. Gabriel Weil, Adí Sharón (2,003) Medición de la calidad de los servicios. 25-8-12, Recuperado http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf
9. Gobierno de Guatemala. (2,011) Diesel. 10-1-11, Recuperado. <http://www.mem.gob.gt/Portal/home.aspx>
10. Gobierno de Guatemala. (2,011) Ministerio de energía y minas. 25-4-11, Recuperado. <http://www.mem.gob.gt/Portal/home.aspx>.
11. Kristell, Ana. (2,010) El método en la investigación. 12-12-10, Recuperado. <http://www.slideshare.net/kriss2505/tipos-de-metodos-de-investigacion>
Manual APA. (2012) Cómo hacer citas con metodología APA. 11-11.12, Recuperado. <http://www.slideshare.net/guestc33c9/apa-lineamientos-presentation>
12. Marín Villada, Alba Lucía. (2,008) Metodología de la investigación. 28-8-11, Recuperado <http://metinvestigacion.wordpress.com/>

13. Motor a Diesel. (2,010) Historia de un motor en particular... el diesel. 5-10-10, <http://www.motoradiesel.com.mx/es/noticias/international/304-historia-de-un-motor-en-particular-el-diesel.html>
14. Pascual, José Carlos (2,012). Servqual un instrumento para medir la calidad en los servicios. 27-8-12, Recuperado. http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_servqual.pdf&%5d
15. Navarro, Liliana (2,009). Indicadores Clave de Desempeño. 13-11-12, Recuperado. <http://mind.com.co/%C2%BFque-son-los-indicadores-claves-de-esempeno-o-kpi-key-performance-indicador/>
16. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2,007) Informe estadístico de la violencia en Guatemala. 5-12-10, Recuperado. http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/national_activities/informe_estadistico_violencia_guatemala.pdf
17. Ronda Pupo, Guillermo. (2,002) Estrategia y dirección estratégica. 8-12-10, Recuperado. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
18. Wordpress. (2,008). Definición de servicio. 25-4-11, Recuperado. <http://definicion.de/servicio/>.
19. Wordpress. (2,011). Indicadores clave de desempeño. 10-7-12, Recuperado. <http://felipemaggi.com/2011/04/22/los-kpi-indicadores-clave-de-desempeno-desde-la-optica-de-la-analitica-web/>
- Wordpress. (2,008). Percepción. 11-11-12, Recuperado. <http://definicion.de/percepcion/>
20. Zavala Trías, Sylvia. (2,009) Guía a la redacción en el estilo APA. 15-11-11. Recuperado. www.suagm.edu/umet/biblioteca/.../GuiaRevMarzo2012APA6taEd.p...
21. Zeus Managements Consultants. (2,011) El momento de la verdad. 5-2-11, Recuperado. <http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>
22. Zumo de Marketing. (2,011) Indicadores clave de rendimiento-kpi-. 10-7-12, Recuperado. <http://www.zumodemarketing.com/que-es-el-key-performance-indicator-kpi/>

ANEXO 1

Modelo de Servqual utilizado en el estudio

ENCUESTA DE SERVICIO PARA LOS CLIENTES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE DIESEL

Estimado cliente con el afán de mejorar el servicio que le brindamos, necesitamos complete la siguiente encuesta, que servirá para medir el nivel de calidad del servicio. Cada pregunta que se planteará tiene dos escalas de 1 a 5, solicitándole tome en cuenta la siguiente valoración antes de contestar:

- 1 = Regular servicio (25 puntos)
- 2 = Buen servicio (50 puntos)
- 3= Muy Buen servicio (75 puntos)
- 4= Excelente servicio (90 puntos)
- 5= Servicio extraordinario (100 puntos)

Por lo que se requiere coloque una "X" en el cuadro de su elección, tanto en el lado de la Percepción como de la Expectativa.

ELEMENTOS TANGIBLES

1. ¿La apariencia de las unidades y equipo de despacho son funcionales, de calidad y buena apariencia?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

2. ¿La presentación de los empleados (uniforme, higiene, apariencia) son aceptables?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

3. ¿Los materiales asociados al servicio (folletos informativos, materiales promocionales) son visualmente atractivos?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

4. ¿El horario en que se presta el servicio es conveniente para cubrir sus necesidades?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

FIABILIDAD

5. ¿El producto ofrecido por la empresa considera que es de calidad?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

6. ¿El producto ofrecido es entregado en la cantidad exacta?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

7. ¿La empresa desempeña su servicio de manera honrada?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

8. ¿La empresa hace su servicio, como prometió hacerlo en su presentación inicial?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

9. ¿La empresa mantiene informados a los clientes sobre el servicio ofrecido?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

CAPACIDAD DE RESPUESTA

10. ¿Cuándo la empresa promete hacer un despacho en determinado, lo cumple?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

11. ¿Cuándo usted tiene un problema, la empresa se lo resuelve oportunamente?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

12. ¿Sus facturas y recibos de caja son entregados puntualmente?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

13. ¿Frecuentemente la empresa manifiesta no tener producto para poder servirle?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

SEGURIDAD

14. ¿El comportamiento de los empleados de la empresa, inspira confianza?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

15. ¿Los empleados de la empresa, utilizan el equipo de seguridad mínimo (casco, botas, lentes protectores, guantes, extintor, conos refractarios, trozo en llanta, línea de aterrizaje de estática) en los despachos?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

16. ¿El equipo y unidades de despacho cumple con los requisitos mínimos, que lo hagan sentir seguro durante la operación de descarga?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

17. ¿El llenado de los documentos que hacen constar el despacho, los empleados de la empresa lo hacen bien y le transmiten confianza?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

EMPATÍA

18. ¿La empresa le brinda atención personalizada?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

19. ¿Los empleados administrativos, entienden sus necesidades específicas?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

20. ¿Los empleados operativos, son educados y respetuosos en el trato?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

21. ¿El trato cuando usted llama a las oficinas, es cordial?

PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

22. ¿El mensajero de la empresa le atiende educadamente?

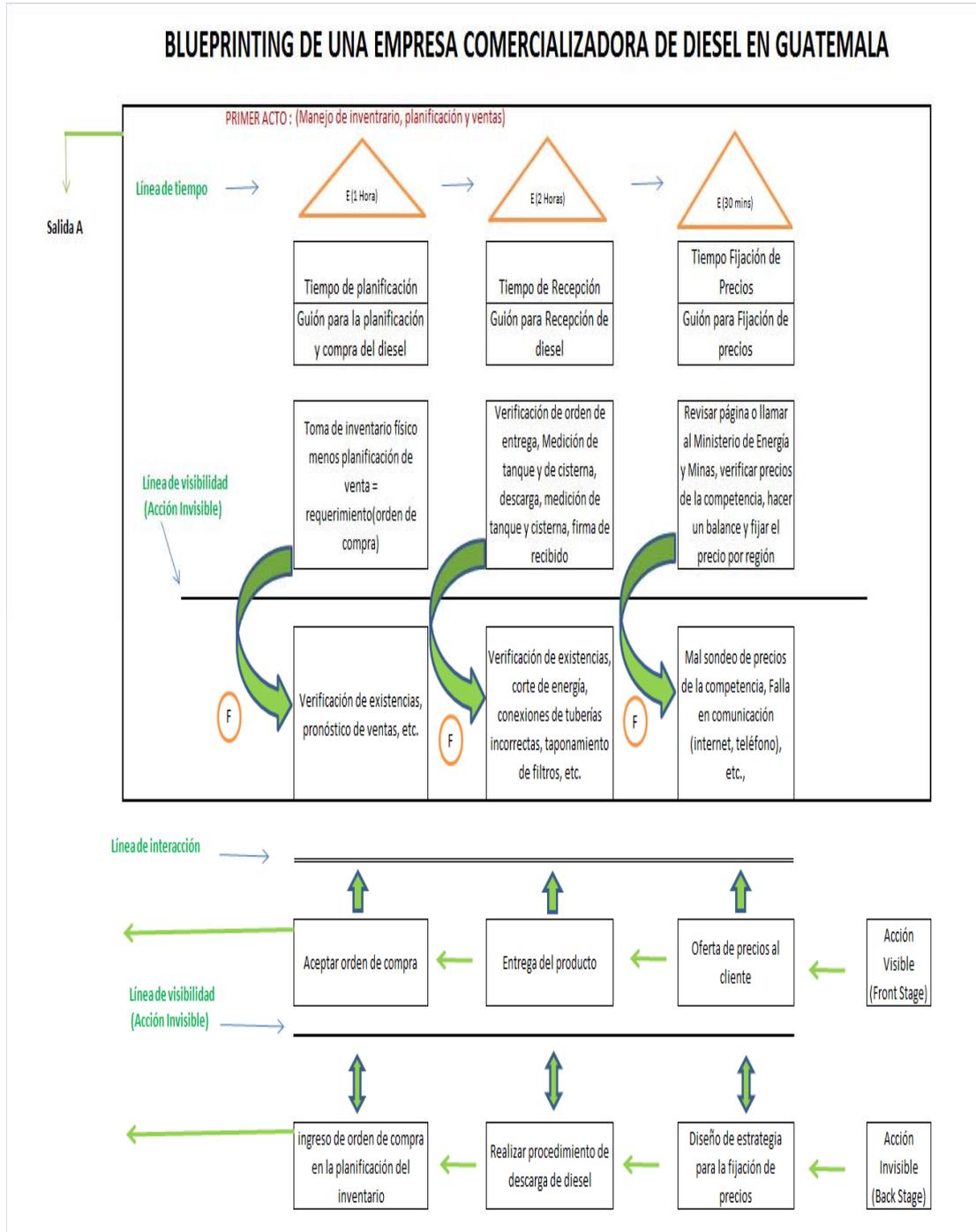
PERCEPCIÓN				
1	2	3	4	5

EXPECTATIVA				
1	2	3	4	5

ANEXO 2

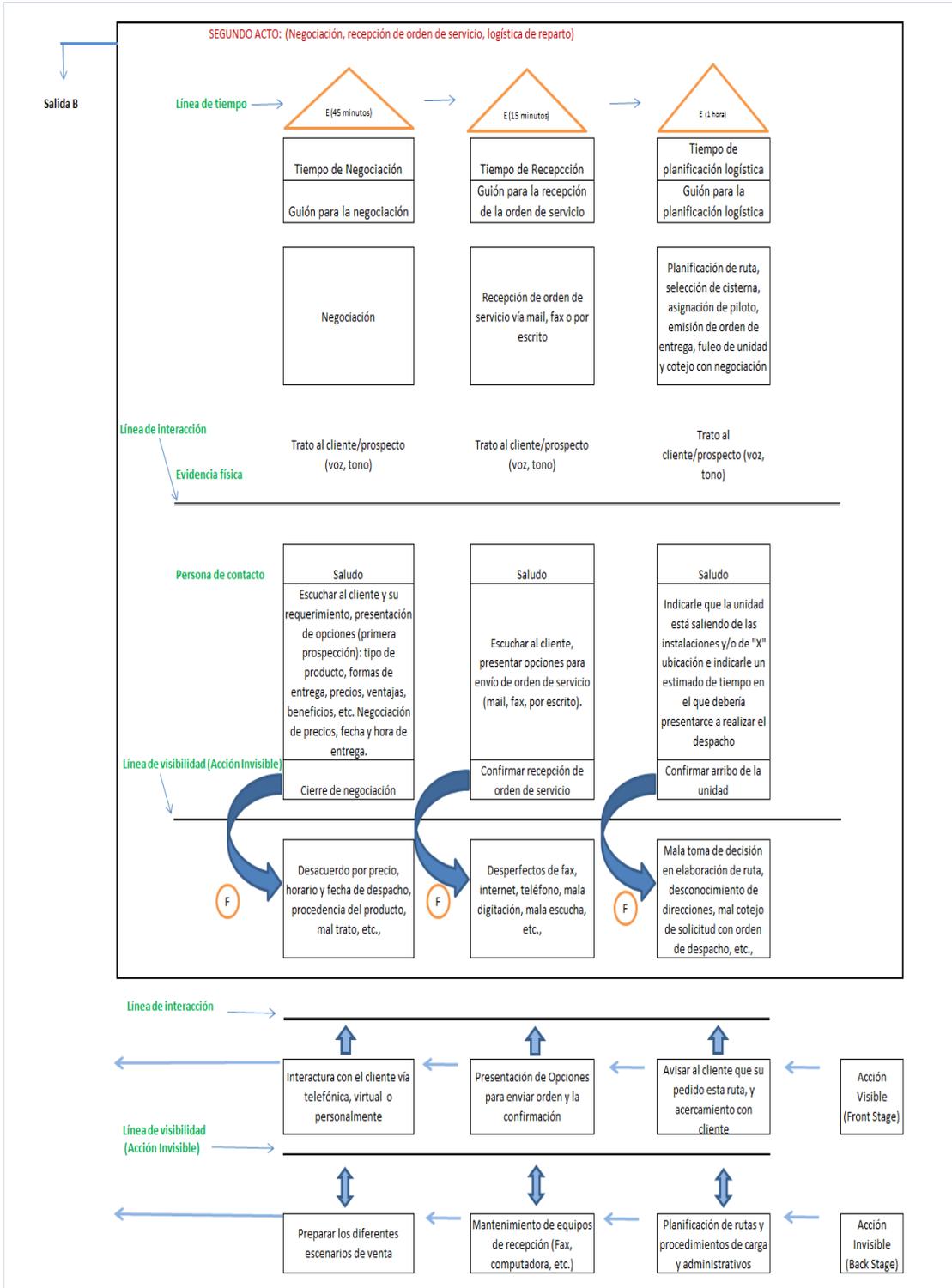
Mapeo del servicio de la empresa comercializadora de diesel

ACTO No.1 DEL MAPEO DE SERVICIO



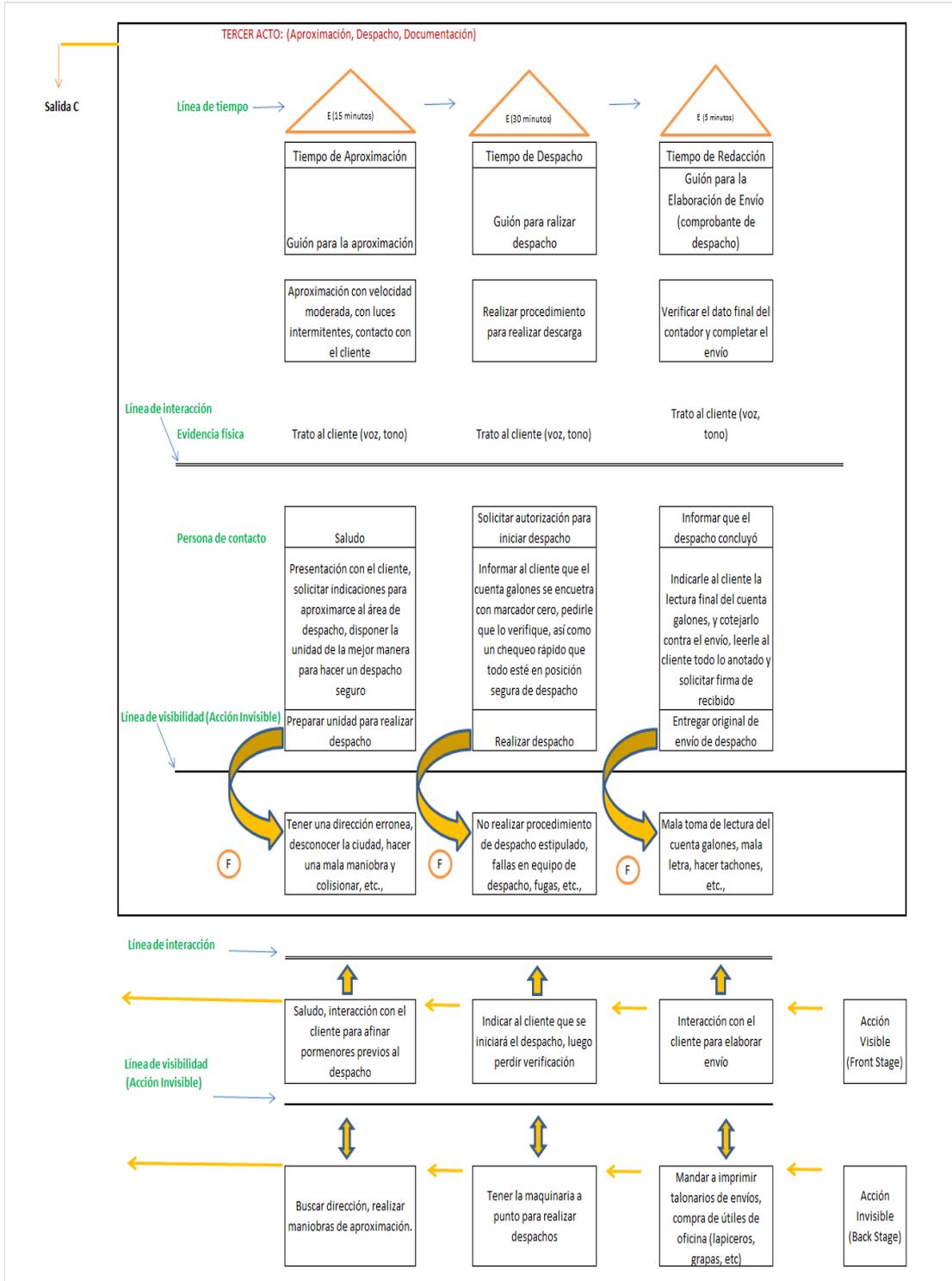
Fuente: Elaboración propia

ACTO No. 2 DEL MAPEO DE SERVICIO



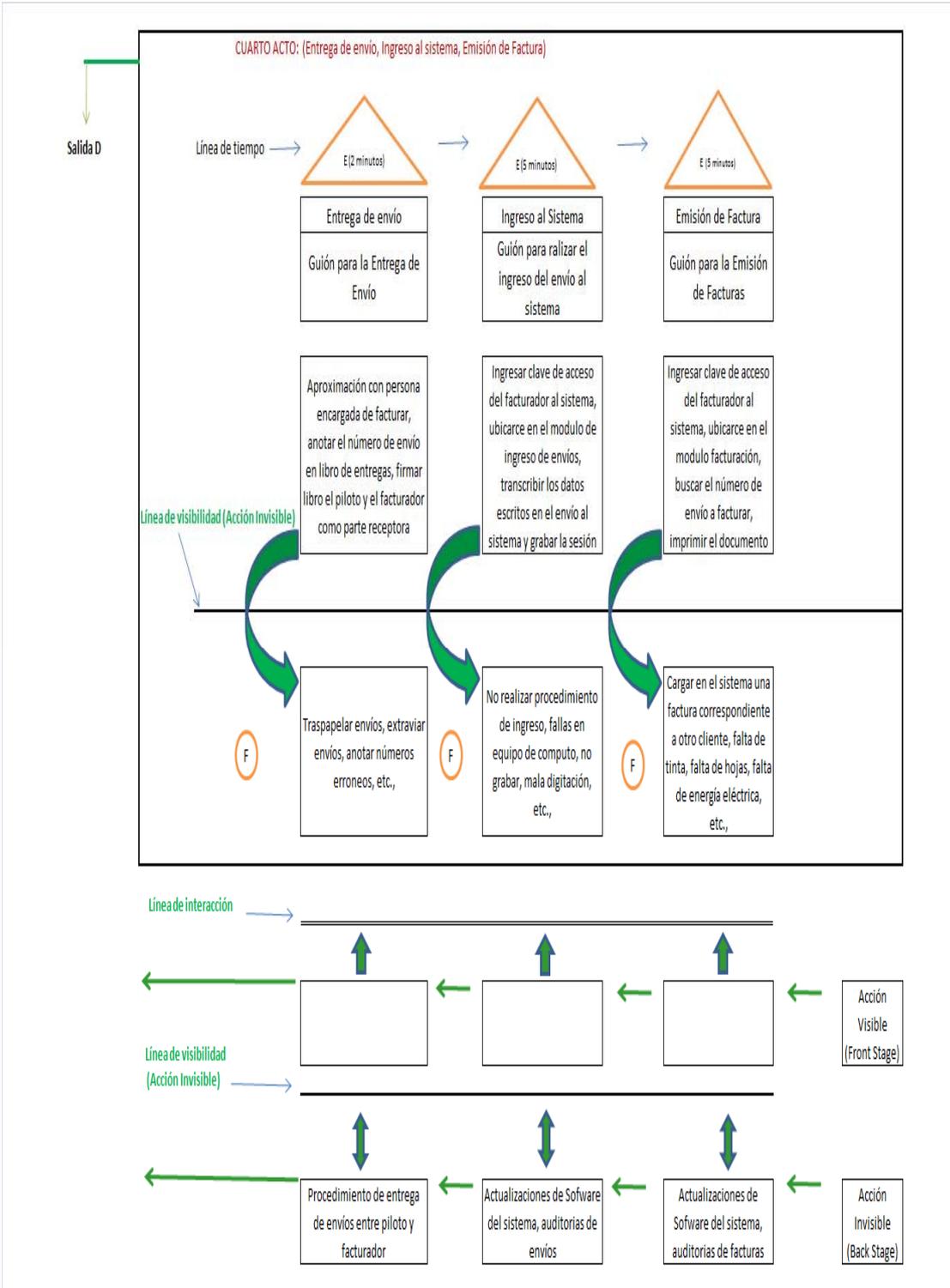
Fuente: Elaboración propia

ACTO No. 3 DEL MAPEO DE SERVICIO



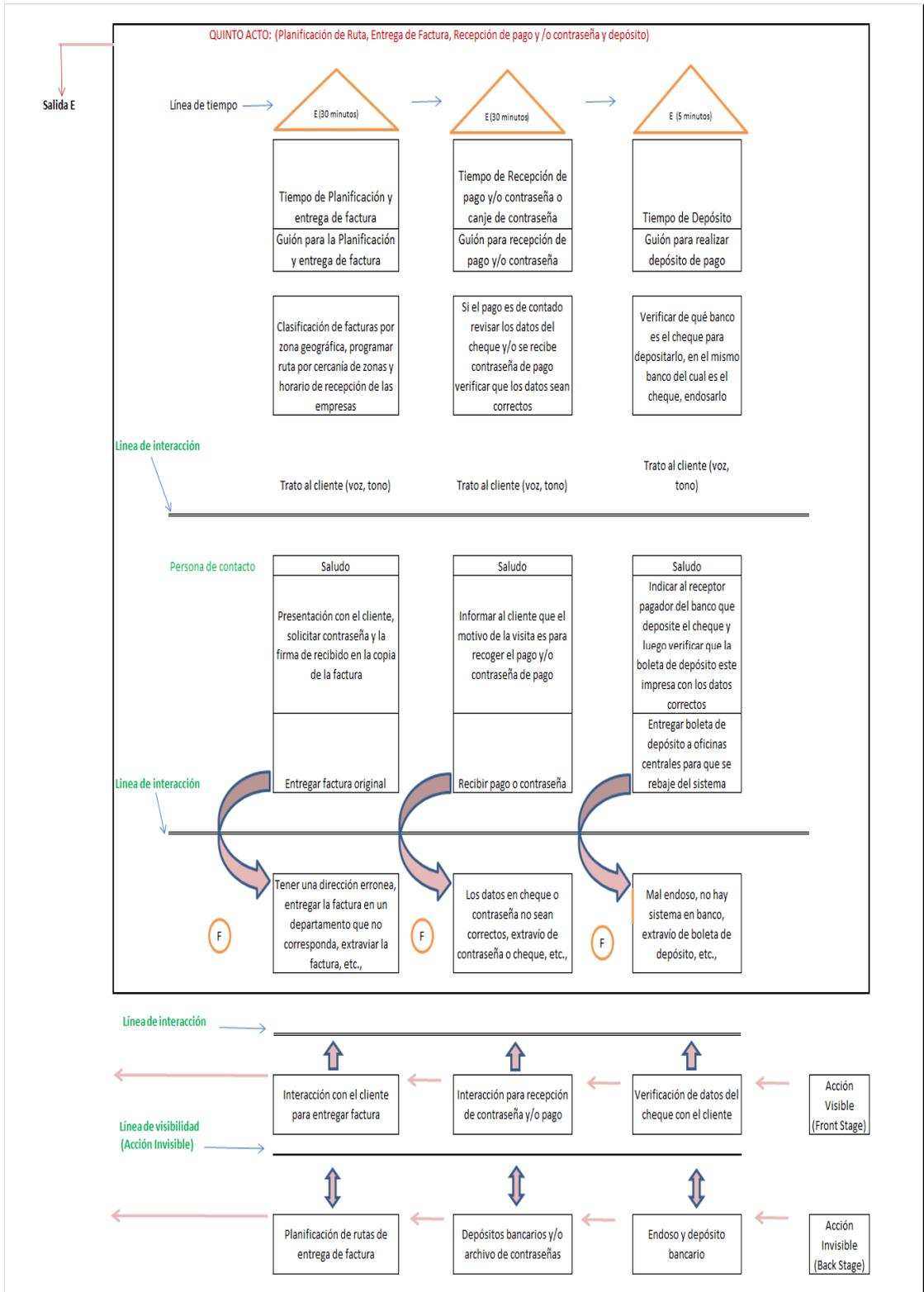
Fuente: Elaboración propia

ACTO No. 4 DEL MAPEO DE SERVICIO



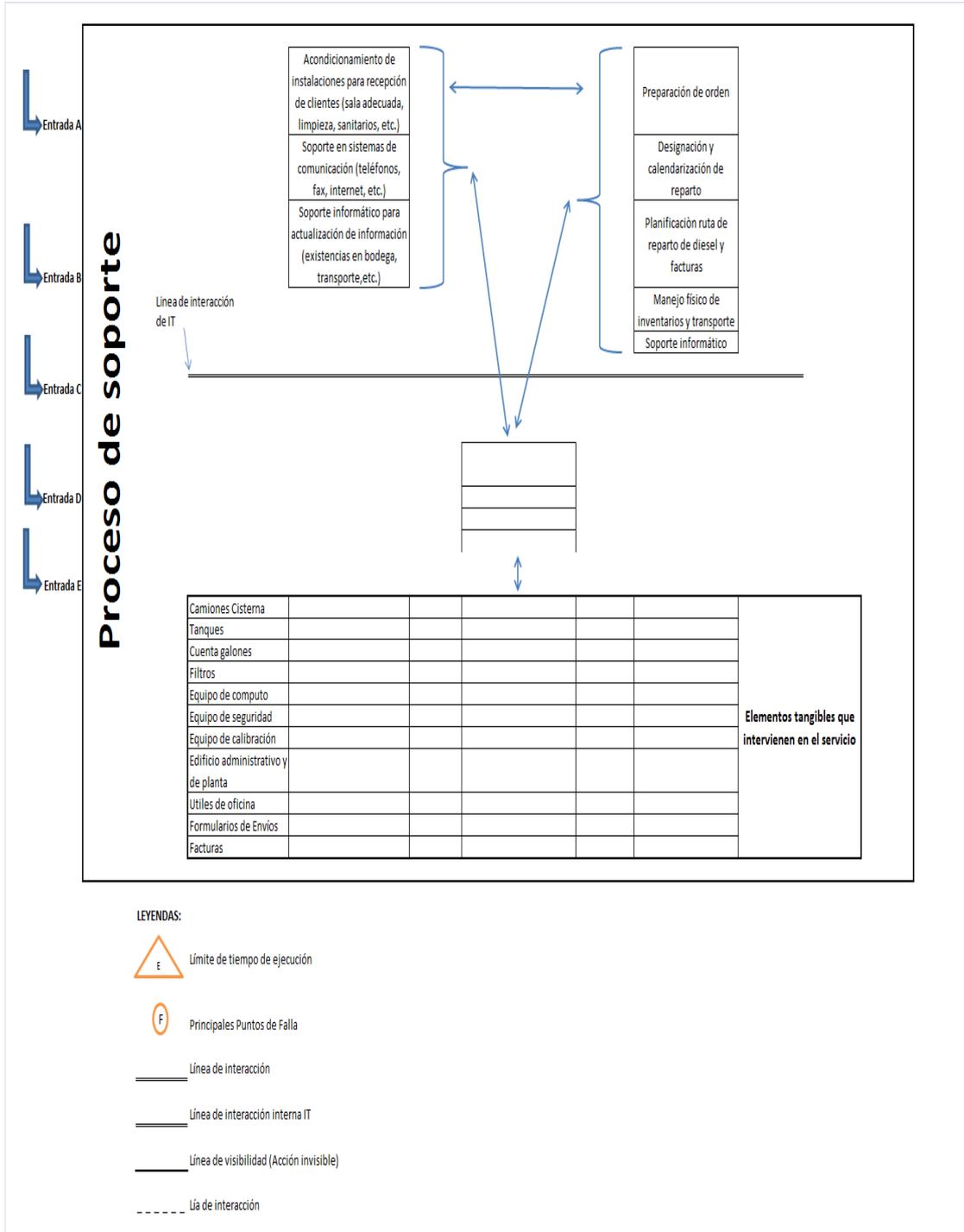
Fuente: Elaboración propia

ACTO No. 5 DEL MAPEO DE SERVICIO



Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE SOPORTE DEL MAPEO DE SERVICIO



Fuente: Elaboración propia